

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

А. Дружинин
А. Замулин



ТРЕНИНГ ПРОДАЖ



Рекомендации
по увеличению продаж

Приемы эффективных
переговоров

Упражнения
и ролевые игры

А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин

ТРЕНИНГ ПРОДАЖ



РЕЧЬ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Санкт-Петербург
2002

ББК 88.361 + 88.411.9

Д 76

Дружинин А. Е., Замулин А. Л.

Д 76 Тренинг продаж. СПб.: «Речь», 2002. 224 с.

ISBN 5-9268-0080-3

В увлекательно написанном руководстве изложены принципы подготовки и проведения тренинга эффективных продаж. Авторы — известные практикующие тренеры — подробно описывают техники успешных переговоров, ролевые игры и специальные упражнения, приводят рекомендации по увеличению продаж и примеры из практики торговой и тренинговой работы.

Книга будет интересна психологам, специалистам в области проведения переговоров и тренингов, менеджерам различного профиля.

ББК 88.361 + 88.411.9

Главный редактор *И. Ю. Авидон*
Заведующая редакцией *Т. В. Тулупьева*
Художественный редактор *П. В. Борозенец*
Литературный редактор *В. А. Певчев*
Технический редактор *О. В. Колесниченко*

ISBN 5-9268-0080-3

© А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин, 2002
© «Речь», 2002

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ПРОГРАММЫ: БАЗОВАЯ СХЕМА (ПОЛЕ ИГРЫ) И РОЛЕВАЯ ИГРА	22
Пролог	26
Сцена первая	27
Основные выводы	33
Сцена вторая	33
Сцена третья	40
Сцена четвертая (последняя)	45
Способы завершения сделки	48
Резюме	52
Создание конструктивной «продажной атмосферы»	53
ГЛАВА 2. РОЛЕВАЯ ИГРА	56
Этапы проведения тренинга	69
Этап 1. Определение трудных ситуаций в процессе продажи	69
Этап 2. Работа в команде: предварительная подготовка	70
Этап 3. Демонстрация разрешения трудной ситуации	70
Этап 4. Обсуждение результатов ролевой игры. Анализ командных решений, выбор лучшего решения	71
Только для менеджеров	85
ГЛАВА 3. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ	97
Ведущий группы тренинга и групповой процесс	97

Концептуальные основы тренинга и уровень структурированности программы	99
Учет групповой динамики	100
Общие принципы и методы обучения	107
Подготовка и организация занятий	110
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ТРЕНИНГЕ ПРОДАЖ	111
Этап 1. Виды деятельности, создающие заинтересованность	112
Примеры видов деятельности, создающих заинтересованность	112
Этап 2. Виды деятельности, ориентированные на эффективную работу с информацией	116
Примеры видов деятельности, ориентированной на активную работу с информацией	117
Этап 3. Виды деятельности, направленной на «включение» людей в практику	123
Примеры деятельности, направленной на «включение» людей в практику	123
Этап 4. Деятельность, ориентированная на использование полученных навыков и умений	126
Примеры деятельности, ориентированной на использование полученных навыков и умений	126
ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ	130
Методы выработки коллективных решений в тренинге продаж	130
Мозговой штурм	131
Метод «635»	138
Формулировка проблемы	139
Дискуссия с разделением интеллектуальных функций	140
Свободная дискуссия	141
Балинтова сессия	143
Анализ конкретных ситуаций	145
ГЛАВА 6. ИЗБРАННЫЕ УПРАЖНЕНИЯ	153
Упражнение на основе теста «Самодиагностика стиля продажи»	153
ГЛАВА 7. ФРАГМЕНТЫ «РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ» К ТРЕНИНГУ «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ» *	166
Основная идея продажи	167

Что мы даем клиенту?	169
Планирование сценария	170
Создание взаимоотношений «лидер-ведомый» (Выбор позиции зависит от продавца)	171
Три фактора эффективности работы с клиентом	172
Приемы самонастроя	173
Работа с Установками	174
УПРАЖНЕНИЕ. Превращение характеристик товара в удовлетворение интереса клиента	175
Этапы встречи	176
Первое благоприятное впечатление	177
Как построить представление фирмы и товара/услуги	179
Создание поля взаимодействия в начале встречи	180
Аргументация	181
Условия эффективности аргументации	182
Доступные секреты аргументации	183
Аргументация, нацеленная на потребности Клиента	184
Выяснение мотивов Клиента, определяющих его поведение во время встречи	185
Ключевые слова и реплики клиента	187
Вопросы	189
Практикум «Как использовать ОВП (Основной порядок выслушивания)?»	190
Поведение, затрудняющее взаимодействие	191
Поведение, способствующее диалогу	192
Возражения клиента	193
Ответы на ВОЗРАЖЕНИЯ	194
Настойчивость в отстаивании позиции	195
Три шага, снижающие напряженность в «трудной ситуации»	196
Заключение контракта	197
Вместо заключения	198
Ну вот, перед нами Винни-Пух	198
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	203

ПРИЛОЖЕНИЯ	204
Приложение 1. Экспресс-тест компетентности менеджера по продажам	204
Приложение 2. Оценка курса	208
Приложение 3. Условия и правила проведения мозгового штурма ...	212
Мозговой штурм (МШ) требует полного раскрепощения мысли, свободы воображения	212
Приложение 4. Инструкция по проведению дискуссии с разделением интеллектуальных функций	214
Приложение 5. Типы проблемных людей и способы взаимодействия с ними	215

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мир меняется очень быстро, а в сфере бизнеса — стремительно. Именно здесь развернулась решающая битва этого века — битва за Потребителя. И многие компании и большие транснациональные корпорации, и специализированные фирмы среднего размера, и маленькие семейные магазины принимают вызов — обслуживать лучше, удовлетворять клиента — больше, чем конкуренты. При этом уровень обученности персонала торговой фирмы становится динамическим понятием. Непрерывное обучение сегодня — условие адекватности меняющимся условиям. Во многих компаниях осознают необходимость и экономическую целесообразность обучения. Руководители хотят видеть подчиненных не просто исполнителями, а опираться на инициативных, ответственных, профессионально делающих свое дело сотрудников. Для таких людей развитие — это образ жизни.

Теперь, когда российский бизнес живет по законам Большого Бизнеса, когда предложение по большинству товаров превышает спрос, когда на рынке труда все труднее найти «свободного» специалиста по продажам, готовить «своих» людей становится приоритетным для многих компаний, которые смотрят в будущее.

Предлагаемая книга предназначена для тех, кто профессионально занимается подготовкой людей к эффективным личным продажам. При этом книга не представляет собой одну законченную учебную программу, а является пособием по составлению программ.


Тренер или ведущий группы найдут в этой работе как конкретные рекомендации по проведению занятий, так и на ее основе смогут расширить свой методологический арсенал по технологии построения учебных программ.

Эта книга написана авторами на основе 10-летнего опыта повышения квалификации персонала торговых компаний в области личных продаж. В то же время она не претендует на аналитичность в описании

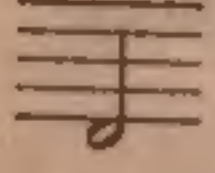
техник и упражнений. Мы хотим поделиться своим видением, как можно строить программы тренингов продаж, опытом проведения отдельных процедур и наглядным сопровождением учебного курса. Любой тренинг продаж — это произведение, как принято сейчас говорить, исполнительского мастерства. Как и всякое творение такого рода, оно неповторимо и основано на авторском, тренерском искусстве. Надеемся, что наша работа послужит хорошим подспорьем тем, кто создает свои авторские тренинги, ищет новые пути эффективного обучения людей древнейшей профессии — профессии Торговца.

В качестве музыкального напутствия, выражая наши общие представления о том, что такое эффективная продажа и кто такой успешный Торговец, опишем основные 7 нот музыкального произведения под названием «Тренинг продаж»:

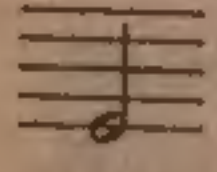
До — Доверие

 Успешный Торговец создает климат доверия в отношениях с Клиентом, он ориентирован на то, чтобы предоставлять потенциальному Клиенту кредит доверия (не бессрочный, конечно). Доверие — это условие эффективного взаимодействия. Инвестиции в Доверие вернутся Успешными Сделками и Счастливыми Клиентами.

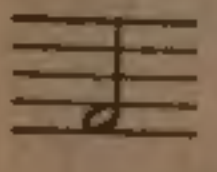
Ре — Радость

 Работать с радостью, это уже полдела для Торговца. Как не купить у Торговца, который излучает радость, когда Вас видит? Тесно связанные с радостью — оптимизм и вера в успех. Радоваться проблемам как возможностям, верить, что за командой «смирно» будет команда «вольно» — условие профессионального долголетия в марфоне продаж.

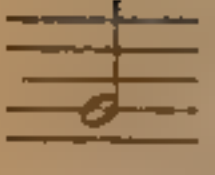
Ми — Мастерство

 Техника заметна («Вы мной манипулируете!»). Мастерство — естественно. В мастерстве виден только результат. Техником владеет Продавец, мастерством — Человек. Мастерство приходит на смену совершенной технике.

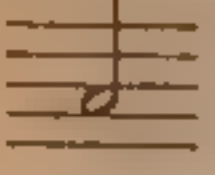
Фа — Фантазия

 Процесс продажи — это не рутина, это фантазия, творчество. Каждая сделка — возможность для творчества, каждый человек — потенциальный Клиент. Общение без интриги, без игры... без блефа — оставим автоматам по продаже.

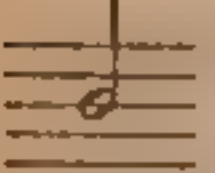
Соль — Сила

 Главная сила нам дана для победы над собой, попутно мы обслуживаем «трудного клиента», решаем конфликтную ситуацию или сохраняем спокойствие и ясность сознания в ожидании... его самого, ради которого мы и существуем!

Ля — Лидерство

 Если я выхожу на спортивную дорожку, то хочу быть Первым, в соревнованиях не стыдно быть Чемпионом («Выскачка!», «Ему больше всех надо!»), не стыдно и проиграть в честной борьбе, стыдно прикрываться — «Участие уже победа».

Си — Самопознание

 Нет ошибок — есть обратная связь. Все в нашей жизни становится источником нашего развития, если мы становимся наблюдателями самих себя.

Тем, кто работает с людьми, следует различать такие категории работников, как сотрудник, специалист и профессионал. Последний — это тот, кто сам себе выбирает уровень задания и ответственности. Специалисту и сотруднику поручают задание, и они его исполняют. Но и тех и других объединяет необходимость выполнять свою работу как можно лучше и с наименьшими затратами. Одним из условий достижения этого является специальная подготовка; ясно, что для различных категорий работников она должна различаться. Однако существуют те базовые элементы, которые в той или иной степени являются основой любой программы, и именно на освоение этих элементов и рассчитан предлагаемый в данной книге тренинг.

Перед успешными профессионалами продаж (в первую очередь они сконцентрированы в наиболее продвинутых секторах рынка) рано или поздно встает проблема удовлетворения своей работой и даже получения удовольствия от нее, возникает желание расширить сферу своей компетентности, появляется потребность ответить на те вызовы, которые человек предъявляет сам себе, без каких бы то ни было принуждений. Обычные продавцы начинают стремиться к достижениям высокопрофессионального уровня.

Работа с опытными коммерсантами и руководителями высокого класса — процесс творческий. Тренинг, рассчитанный на эту категорию людей, исходит из того, что они достигают максимальной

результативности при эксплуатации ими собственных возможностей. Это же правило остается и здесь, но при том условии, что целью ставится возможность освоения условий внешней эффективности, то есть умений действовать правильно.

Все мы являемся одновременно и потребителями, и продавцами различных услуг или продуктов. С развитием рынка клиент стал умнее, он знает многое из того, что применяют лично к нему в ситуации продажи квартиры, туристической путевки и т. д. Уровень таких значимых и по-своему напряженных продаж, конечно, обостряет ответственность продавца и повышает требования к «чистоте» его работы. Однако в простых продажах чувствительность покупателя как клиента, потребителя, как того, кто платит, обостряется с каждым днем. Сейчас недостаточно лишь предложить информацию о товаре или услуге, надо помочь клиенту принять решение, не затягивая его, но и без давления, сориентировать с помощью консультации как инструмента продаж и дополнительной услуги в переговорах.

Улыбаться клиенту многие продавцы почти научились, хотя и это совсем не просто, а может быть, и не всегда нужно. Это скорее некий простой, ритуальный момент, который и хуже, конечно же, не сделает, но сам по себе ничего не решит. Надо всем стилем своего поведения продемонстрировать: общение именно с вами наиболее выгодно клиенту. Мастер продаж должен испытывать потребность в заботе о клиенте. На это способны далеко не все продавцы, а только те, кто уже уверен в своей успешности, чьи базовые потребности, в том числе и профессионального самоопределения, удовлетворены. Профессионалы знают себе цену и свободны в выборе. Следующее, что осознаст профессионал: если я не буду развиваться, цена моей работы будет падать.

Чтобы этого не произошло, ему необходимо четкое понимание запросов клиентов и упреждение различных критических ситуаций. Если не видеть чуть дальше клиента, продавцу нечего ему предложить и нечем помочь; надо быть хотя бы на полшага впереди клиента в осознании его потребностей, и это — азбука продаж. Состоявшийся продавец настоящее удовольствие получает от режиссуры процесса взаимодействия с клиентом. Может быть, эта книга поможет вам стать «режиссером», ведь только такая позиция позволяет продавцу вести себя уверенно и обеспечивает дополнительные оттенки его поведения (скажем, самоиронию или некоторую вполне интеллигент-

ную напористость), которые придают процессу продаж определенный элемент игры.

Установку на максимальную благожелательность, проявление заботы о клиенте было бы желательно разворачивать не только во внешнее поле, но и внутрь фирмы: деятельность продавца — процесс системный.

Достаточно нескольких разумных правил, и уже можно говорить о наличии фирменного стиля компании, основа которого — доверие клиента. Но эти правила должны быть своими правилами. И это новый уровень ответственности, к которому не все готовы. Но движение в эту сторону все же ощущается и есть надежда, что его скорость увеличится.

ВВЕДЕНИЕ

Когда-то давным-давно человек ничего не продавал, он только производил. Научившись делать это хорошо, он обнаружил, что остаются излишки продукции. Что с ними делать? Менять то, что есть у тебя, на то, чем обладает другой. Так рождался процесс продажи. Одни продолжали играть на гуслях, и, наверное, от них произошел сервис — продажа услуги, не вещественного продукта; другие — те, кто вошел во вкус этого дела, — поняли, что можно заниматься только этим: брать у одних, поставляя другим, — и стали называться купцами. Затем люди, или как это обычно бывает, вначале кто-то один из них — самый умный — сообразил, что гораздо интереснее производить то, что пользуется хорошим спросом, и так был «зачат» маркетинг. Успешные промышленники стали нанимать для производства рабочих, а купцы — продавцов. Появилось понятие «рабочая сила», и встал вопрос о ее качестве, так же как и о качестве работы продавцов.

Итак, условия процесса продажи следующие:

1. Должны быть по крайней мере два человека, которые могут стать друг для друга Покупателем и Продавцом.
2. При встрече они будут интересны друг другу как возможные партнеры, если у одного есть то, что нужно другому, и наоборот, включая количество и качество предметов, предлагаемых к обмену... НО!
3. Необходимо, чтобы они встретились (за это отвечает маркетинг).
4. Встреча не должна их разочаровать. Особенности процесса взаимодействия этих двух людей и соблюдение определенных, что очень важно, известных или неизвестных им правил, ритуалов приведут к тому, что встреча перейдет в продажу, а продажа закончится сделкой, к обоюдному удовольствию сторон.

5. Если Продавцу нравится это занятие, он:

- ☐ твердо стоит на позиции того, что любой Покупатель — Потребитель, а любой Потребитель — потенциальный Покупатель, и если сейчас Покупателя устраивает то, на чем он сидит, то *«деньги не могут идти вперед стульев»*;
- ☐ сделает все от него зависящее, чтобы Покупатель снова пришел или обратился именно к нему.

6. В том случае, если Продавцы компании работают единой командой, то каждый из них приложит все усилия к тому, чтобы их фирма была самой желанной для Покупателя (если менеджмент способен поставить такую задачу).

Качество «силы продавцов» (sales-force) — одна из основ успеха бизнеса, и любой Купец не откажется от того, чтобы его продавцы были лучшими. Вместе с тем многие люди называются и даже считают себя продавцами, хотя подчас их деятельность сводится к присутствию при товаре или услуге, выполнению технических операций по предоставлению продукта, расчете с покупателем. Это похоже на то, как люди, называющие себя тренерами, в бассейне просто присматривают за тем, чтобы никто не утонул, а в зале — чтобы гири не утащили. «Назови меня хоть горшком», только деньги давай — неформальная игра, которая ведется «снизу» в противовес формальным играм «сверху» в название должностей и приводит, например, к созданию таких мутантов, как «менеджер-секретарь».

Основное содержание книги, так же как и рассматриваемая в ней большей частью модель или тактика продаж, находятся в середине, только не в середине пути к тому, чтобы стать «богатым и счастливым», осилив пару сотен страниц, а среди всего комплекса задач эффективной торговой деятельности. Короче, это пункт 4 приведенных выше условий и модель, состоящая из четырех этапов взаимодействия между Покупателем и Продавцом.

Эффективность же профессиональной деятельности человека определяется, в частности, и тем, что его трудно заменить не только каким-то устройством, но и другим человеком. Причем самый эффективный продавец вряд ли может быть абсолютным универсалом — сможет и захочет продавать любой товар.

При вовлечении людей в сетевой маркетинг не случайно подчеркивается, что «вам не нужно будет ничего продавать», так как действительно существует еще и предубеждение и против самой

«продажной» деятельности. Поэтому можно выделить по крайней мере две составляющие потенциальной успешности продавца: знание им товара и то, что ему не стыдно предлагать этот товар другим людям. Если к этой базе добавляются активность в общении, гибкость при взаимодействии с другими, заинтересованность в результате и уверенность — можно говорить о том, что и деятельность продавца будет успешной.

При поиске будущих «чемпионов» определяющими остаются факторы мотивации и способности к обучению, но для того, чтобы их еще и удержать, следует постоянно поддерживать их уверенность в фирме, которую они представляют, в том числе и в ее руководстве, а также, возможно и в первую очередь, уверенность в своих силах и способностях, уверенность в том, «зачем я этим занимаюсь», и в том, «как я это делаю».

Все мы одновременно и клиенты, и покупатели, и с этой позиции хорошо можем отличить продажу, доставившую нам не только удовлетворение от приобретения товара, но и удовольствие от общения с продавцом. Это фирменная, или брэндовая, продажа и обслуживание, которые держатся на четырех китах: торговой марке, качестве продукта, обслуживании и заботе, умении продавать.

Критерий умения по типу «продать лысому расческу» с каждым днем уступает таким критериям, как управление выбором Покупателя и влияние на принимаемые им решения. Продавцов как «бойцов передовой», добывающих деньги, должны поддерживать и консультировать управляющие спросом и организацией продаж специалисты, маркетинг и менеджмент.

Покупатель просто так деньги не отдает, он сравнивает и выбирает, оценивает и сомневается, суетится и откладывает. И Покупатели, и Продавцы все время слышат о потребностях, которые надо находить, удовлетворять, реализовывать и тому подобное, но коммерческая потребность одна — «получить больше, затратив меньше». Это, конечно, не духовная потребность, но и продавать можно «без души» или «душу не вкладывая». Приведем два свежих, июльских реальных примера.

В телевизионной передаче «Мужские заботы»* алкоголик рассказывал о том, как его собутыльнику зарплату выдали майонезом. Вы бы попробовали продать на улице ведро майонеза? А в них горела великая

* 24 июля, 36-й канал (АСТ).

потребность русской души, и они нашли, кому нужно это ведро майонеза, — они продали его... строителям, сказав, что это бустилаг. После чего, быстро «сделав ноги», около этой стройки уже не появлялись.

В журнале «На Невском» был напечатан рассказ двух дизайнеров о том, как они изобретали эксклюзивные отделочные штукатурки для ремонта квартиры молодого, стильного и уверенного в себе заказчика (типичного представителя «целевой группы» читателей): «Со штукатурками развивалась прямо-таки драматургия. Штукатуры делают — заказчик вздрагивает. Смотрим на его выражение лица и начинаем искать новые решения».*

Так вот, поскольку основная часть продаж осуществляется где-то между этими двумя «эксклюзивами», крайностями, о каких-то общих закономерностях, правилах или ритуалах здесь говорить можно, стараясь это представить в виде некой условной, в чем-то универсальной схемы как для обучения продавцов, так и для развития их деятельности. Духовное кредо при этом следующее:

Качество работы Продавца проявляется и в заботе о благополучии Покупателя: от его сиюминутного самочувствия до долговременной выгоды, в которой теперь уже Покупатель должен быть уверен, без сомнений и случайных разочарований.

Если мы принимаем для дальнейшего рассмотрения именно такое кредо, версию консультационной продажи (объективными условиями являются широкий ассортимент и «полный размерный ряд» — возможность подобрать для покупателя действительно то, что ему надо, и подходит именно для него) и определим ее как «оказание покупателю/клиенту, если дело идет об услуге, помощи в принятии им решения на основе его потребностей», то, прежде чем двигаться дальше, определите, кто из изображенных на рис. 1 персонажей покупатель, а кто продавец.

Итак, вначале продавец (А) выслушивает покупателя, затем сверяет взаимопонимание, а уже после этого предлагает именно то и именно так, что покупателю отказаться трудно. Особенно хорошо это видно при качественной продаже услуги, невещественного продукта, когда

* Журнал «На Невском», «Квартира с видом на семью», с. 30

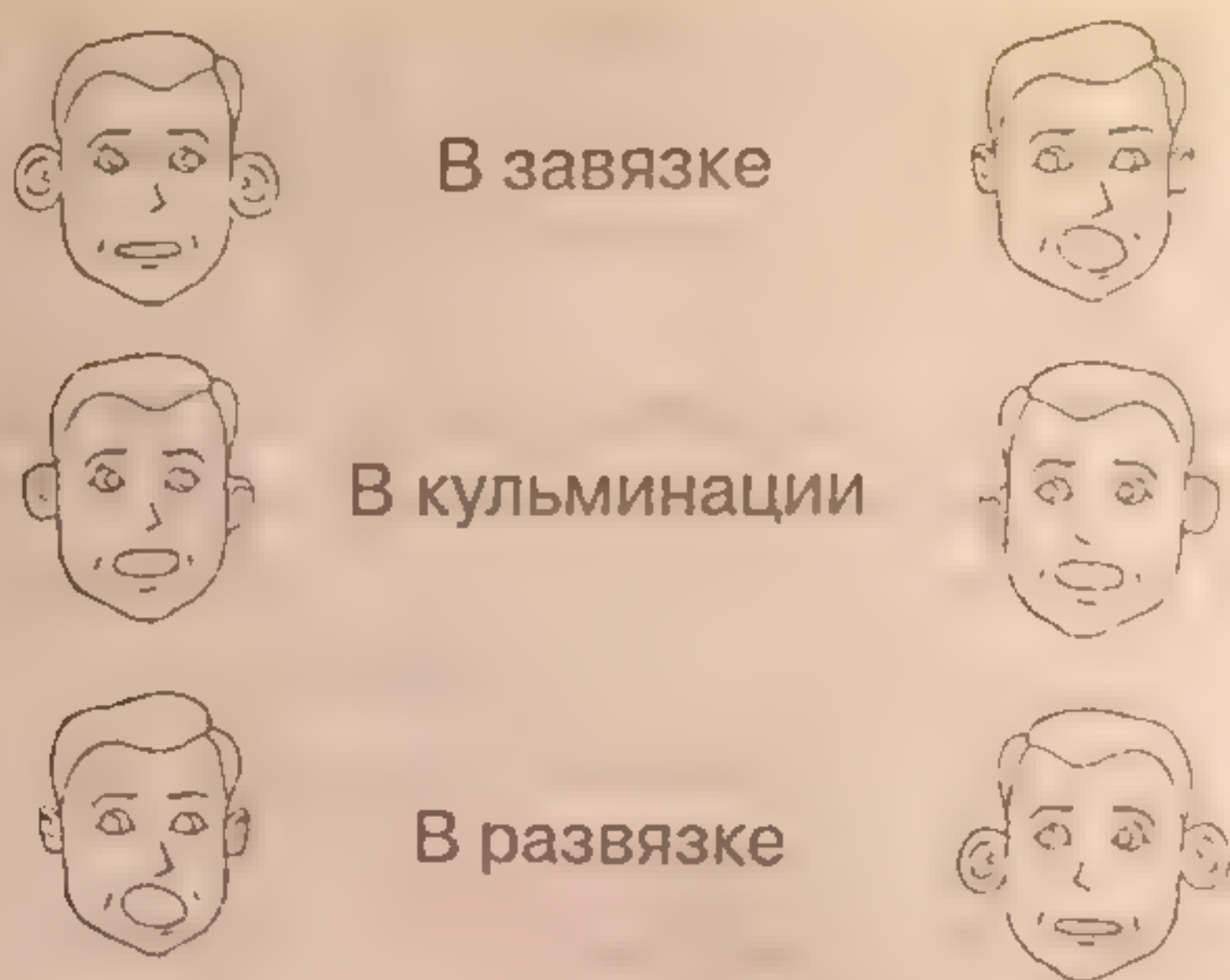


Рис. 1. Продавец-Покупатель

консультант развивает и корректирует его образ в представлениях покупателя, но и при материальном товаре хороший продавец точно так же работает с представлениями о том, как можно использовать приобретенный товар и что это даст конкретному покупателю.

Мы видим: для того чтобы Покупатель «развесил уши», Продавец должен «держат ушки на макушке», но сперва в любом случае нужно, чтобы Покупатель начал говорить. Случаев же здесь, собственно, два: первый, когда Покупатель приходит к Продавцу, и второй, когда Продавцу приходится идти, чаще всего в роли агента или торгового представителя, к клиенту или заказчику. В первом случае Продавец играет на своей территории и по известным ему правилам, Покупатель — скорее в роли гостя, которого нужно принять, дать ему осмотреться, освоиться и так далее, и так далее, но без покупки не выпустить. Здесь, возвращаясь к теме уверенности, очень важно, чтобы Продавец осознавал, какие усилия и средства вложены для того, чтобы Покупатель вошел именно в эти двери, сделал выбор в пользу этой компании.

Во втором случае продавец «с передовой» подчас просто «забрасывается в тыл» с более или менее надежной «легендой» в виде прайс-листа и прочего реквизита и должен вернуться с контрактом, завершенной сделкой. Тут он сам в лучшем случае гость, а худшем — «засланец». И если в первом случае можно обойтись пассивной уверенностью, чтобы добиться нужного результата, не отпугнув покупателя, то во втором, как рассказали участники тренинга продаж из Одессы: «У тебя есть тридцать секунд, чтобы ответить на два безмолвных вопроса заказчика», а вопросы следующие: «Что ты здесь делаешь?» и «Почему ты все еще здесь?»

Еще одно очевидное технологическое отличие состоит в том, что в первом случае продажа чаще проводится за одну встречу с покупателем, а во втором, как правило, посредством серии контактов и встреч. Качественная, сложная услуга — смешанный вариант, включающий в себя еще и телефонные контакты.

Коварство современного языка подчас не замечается в живом общении, речевых контактах. Однако если задуматься, то слово «продать» не означает ли — «делать вид, что дашь или якобы дашь», то есть ПРО-Дать (не путать с существительным ПОдать или глаголом ПОдАть); ведь действительно, приставка «ПРО» создает весьма определенный смысл: про-вести, про-дуть, про-воронить и т. п. Не углубляясь в столь специфические изыскания, которые могут увести в сторону размышлений (а не действий, а любой настоящий тренинг направлен именно на формирование эффективных действий), остановимся на первой из числа тех сложностей или тонкостей, которые следует оговорить с «проницательным читателем» до того, как дело дойдет до собственно тренинговых вопросов. Итак, сложность первая или «Как вас теперь называть?!»

С тем, кто приобретает товар или услугу, все ясно, он — Покупатель, лицо, совершающее покупку. Кто же его контрагент? Раньше тоже однозначности не было, но были такие красивые слова, как «торговец», «купец», «негоциант», «приказчик». Общее у них то, что эти люди осуществляли «путь» товара, который не обязательно сами производили, а профессионалы торговых операций осуществляют именно маркетинг — обеспечивая потребности одних, нуждающихся в товаре, тем товаром, что есть у других, но заинтересованных в реализации того же самого товара. Путь этот понятен, но непрост: от производителя до конечного потребителя, и теперь на этом пути могут стоять многочисленные реселлеры, дистрибьюторы, дилеры и даже мерчандайзеры.

В дальнейшем, отгалкиваясь от понятия «Торговец», мы большей частью будем пользоваться словами «продавец» (для розницы), «торговый представитель» (тот, кто ставит товар в розницу), «агент» (осуществляет посреднические услуги), а «менеджера», при всем уважении к ответственности и сложности работы тех, кто работает в этом звании, отнесем все-таки к людям, осуществляющим руководство «силой продаж». Соответственно контрагентами будут выступать «покупатель», «заказчик» и «клиент». Еще раз подчеркнем: это не науч-

ное описание, а условное рабочее обозначение; ведь если к этим вопросам добавить еще и различия между товаром и продуктом, продуктом и услугой, то вместо прикладного руководства может получиться академический курс.

Обычно в начале тренингов проще всего спросить самих участников, как им удобнее называть себя или то, что они делают, и как они обычно называют (между собой) тех, с кем работают. По поводу «образа продавца» и «лица профессии» еще пойдет речь в соответствующем разделе книги, пока же приведем некоторую схему, иллюстрирующую все многообразие деятельности торговца:

Торговец — продавец, переговорщик (с различными полномочиями), посредник (представляющий интересы сторон), презентер (демонстратор, продвигающий товар/фирму), агент, дистрибьютор (продающий товар от себя), коробейник, торговый представитель и т. д...

* * *

Важно определиться и в такой детали: понятие «торговец» подразумевает торг, т. е. этот человек может «играть» прежде всего ценой, а также объемами, сроками, условиями поставки и т. д. Продавец работает с фиксированными условиями и при необходимости их изменения должен обращаться к своему уполномоченному менеджеру. Основное содержание данного тренинга именно работа продавца с покупателем, это — тренинг продаж, а не переговоров. Конечно, эти понятия в реальной практике сплошь и рядом пересекаются, но будем считать, что продажа — обмен товара на деньги к обоюдному удовольствию сторон, а переговоры — взаимовыгодный дележ ресурса, выработка условий привлекательного для обеих сторон обмена. Продавать можно и товар, и услугу, и информацию, и решение, и действие. Об этом же можно вести и переговоры, но в переговорах при этом, так же как в продажах ключевых, два ресурса — время и деньги. Данный тренинг — возможность развития умений получать деньги, предоставляя другому нужный ему товар/услугу, при непосредственном, лицом к лицу с ним, взаимодействии и во временных рамках, определяемых спецификой товара/услуги и особенностями поведения заинтересованного в их приобретении человека.

Вторая сложность — деликатного свойства: «торговец» и «рынок» особенно негативного оттенка в себе не несут, в отличие от «базара» и «торговки». Нам отлично известно, что представительницы слабого, но прекрасного пола могут быть куда успешнее мужчин во многих

видах деятельности, включая и торговлю. Давайте считать используемые в книге рабочие понятия «Продавец» — «Покупатель» и другие, так сказать, в среднем роде, хотя ниже будет сказано отдельно, в чем все-таки есть отличия в «покупном» поведении между мужчинами и женщинами.

Вернемся к двум условным полярным вариантам — продавец за прилавком (или сейчас чаще в зале) и коробейник, торговый представитель. Совместимы ли эти варианты в деятельности одного человека? Да, агент по недвижимости работает с клиентом и в офисе, и на объектах, так же как страховой и иные агенты, то есть иногда специфика деятельности такова. Часто профессионал, знающий и любящий свой товар, может продавать его «оптом и в розницу»; редко, но встречаются профессионалы, которые одинаково успешны и в том и в другом, это, пожалуй, действительно особый тип «чемпионов», для которых успех — прежде всего высокий заработок. Однако для таких чемпионов чувство независимости бывает важнее признательности, и с учетом присущей им предпринимательской жилки удерживать их в рамках или удержать вообще бывает непросто. Кроме характера, к самостоятельности подталкивает и опыт: одно — когда ты просто помогаешь людям приобрести то, что им нужно, и избежать при этом возможных потерь; другое — когда ты продаешь людям возможность, совершив покупку, заработать на ней еще больше.

Все, кто сталкивался с задачами управления «силой продавцов», представляют себе, как непросто создать эффективную систему оплаты труда продавцов. Трудно говорить об ее совершенности, так как, прежде всего, сам бизнес должен предоставлять возможность высоких заработков, возможность продавать много, приложив соответствующие усилия. В любом случае «компенсация», как правило, состоит из двух частей — постоянной и переменной. Тогда же, когда в силу различных причин первая отсутствует, продавец, в данном случае — это агент, дистрибьютор и прочее, практически разделяет свои заработки с фирмой.

К такой схеме партнерства способно относительное меньшинство сотрудников, большая часть предпочитает синицу в руках; если они и рискуют, то часто пытаются совмещать с другим видом деятельности.

Если вернуться к вариантам продаж, то сильный продавец розницы, будучи удовлетворенным хорошим окладом, хочет получить более выразительную бонусную часть, а «комиссионеры» — более

основательную «подушку». И те и другие хотят иметь стабильные заработки, только первые в успешно работающих компаниях их получают, а вторым приходится создавать их для себя самим. Им менеджмент должен доказать, что игра стоит свеч, и сделать эту игру не только привлекательной, но и разумной, прежде всего с точки зрения перспективности. Однако не все люди готовы или способны пойти на риск, большинство склоняется к жизни заботой о дне сегодняшнем, для них бонусы — оценка и признание их усилий и эффективной работы, но часто не цель сама по себе.

Поскольку в продажах два главных рычага — время и деньги, к фактору использования рабочего времени как источнику заработков в рассматриваемых нами вариантах продаж относятся по-разному. В одном случае — интенсивная работа в пределах рабочего времени, восприятие рабочей среды как инструмента продаж и опора на командный дух, который присущ любому хорошо слаженному экипажу (в магазине коллектив сотрудников все-таки больше походит на экипаж, чем на команду), в другом — самомобилизация и планирование, использование любых возможностей и выход за пределы «своей» среды, опора на командный вызов. В первом случае — предсказуемость усилий и затрат, во втором — готовность к усилиям и затратам без очевидной отдачи. В первом случае — относительный баланс рабочего и личного времени, во втором — проблема выбора между семьей и работой. Да и общение между коллегами в первом случае — ради самого общения, а во втором — ради дела.

Если «комиссионеры» и уходят на оклад, то или он сопоставим с их средними заработками, или их привлекает изменение статуса, новизна работы, большие перспективы. В розничной торговле карьерные амбиции не слишком поощряются, и к небольшому повышению двигаются годами — стабильность она стабильность и есть. Человек может изменить характер деятельности, но ему легче это сделать внутри одной компании. Вопрос в том, где от него больше отдача и меньше головной боли для начальства и окружающих. Любое решение об изменениях по отношению к «силе продаж», кроме мотивации, касается еще подбора и обучения.

В агенты берут почти всех, тут кандидат чаще сам выбирает себе место работы, а спустя несколько месяцев становится ясно, к чему этот выбор приводит. С «суперагентами» (наиболее яркий из известных нам примеров — «продавцы эфирного времени»; умея продавать «волну» и

«воздух», ты можешь продать все, что захочешь) сложнее: во-первых, нужно их меньше, а во-вторых, затраты на их подготовку (а при их некачественной работе риск неприятностей или осложнения отношений с заказчиком весьма высок) существенны. При этом желающих проверить себя в роли агента не столь уж много, во всяком случае меньше, чем показать или проявить себя в розничной торговле. Тут другая сложность: в действительно фирменном магазине требования к кандидату в продавцы высоки еще и по таким критериям, как «соответствие духу или корпоративному стилю» и «вписываемость в уже сложившуюся команду». Другими словами, речь идет о том, чтобы новый сотрудник не раздражал ни покупателя (соответствовал его привычкам и ожиданиям, сформированным по отношению к данному магазину или фирме), ни коллег (не выпадал из обоймы).

Объединяет обе эти столь разные категории продавцов, кроме потребности в специальной «сейлзовой» подготовке, еще и необходимость контроля. Если продавец розницы почти все время «под колпаком» — потому что он на виду и у руководства, и у коллег, и у покупателя, — то агент, «работающий не на барщине, а на оброке», сам планирующий свою рабочую активность, нуждается в контроле ничуть не меньше, но это будет скорее поддержка и сопровождение, чем подгонка под требования должностной инструкции и правила работы. Когда контроль принимает в основном форму положительной обратной связи, то он, так же как и обучение, носит мотивирующий характер. Небольшое дополнение — в руководстве агентами плотность предварительной обратной связи должна быть значительно выше.

Возвращаясь к качеству «силы продажников», ясно, что она определяется сначала четкими представлениями компании о том, какие люди ей нужны (как сказал руководитель одной из известнейших компаний, производящей и продающей спортивные товары: «Успешный продавец — интеллигентный нахал»), затем подбором и подготовкой (иногда это полезно сочетать), соответствующей мотивацией и, наконец, качеством непосредственного руководства, того, что называется супервизорство — присмотр и оперативное управление плюс система профессионального развития без отрыва от работы. Специально организуемые «выездные», «с отрывом» семинары и тренинги при соответствующей их организации дают высокий эффект, и не случайно ведущие компании проводят их для сотрудников раза два в год, но этот эффект нужно поддерживать и развивать все время, что требует

систематических и направленных усилий со стороны руководства. Кроме того, совместное групповое обучение, проводимое в активных формах, конечно же, сплачивает участников, хотя с определенными поправками — приоритет на самостоятельное зарабатывание у одних и на благоприятные рабочие отношения у других. Понятно, что и «волк-одиночка» (или «вольный стрелок»), не меньше, чем любой человек, заинтересован в осознании того, как он воспринимается другими и что за люди работают если не вместе с ним, то рядом.

Что касается конкретных рабочих навыков, то, очевидно, некоторым по личностному складу ближе простая продажа, то есть обмен товара на деньги, а некоторым — переговоры как процесс выработки условий дележа ресурса. Однако, если взглянуть глубже, условия для личной успешности схожи: установка на помощь и заботу — приобретаемая товар, покупатель теряет свое право выбора, что компенсируется качеством обслуживания, критерий результата — покупатель становится постоянным и как приверженец дает новых клиентов, а на пути к этому — преодоление подспудного или явного «чем вы лучше других?». Что касается конкретных техник, то их тренировка — еще и формирование уверенности; не случайно в западных компаниях такое внимание уделяется техникам проведения презентации: если мы хотим, чтобы у нас было лучше, чем у других, то добиться этого можно только с уверенными в себе и успехе компании людьми.

Здесь мы честно переходим к «интимной сложности», ибо нас периодически спрашивают: «А сами-то вы можете хорошо продавать?» Интересно, что этот вопрос мы слышим чаще от заказчиков тренингов — людей, принимающих решение о сотрудничестве с нами и вкладывающих средства, рискующих отношением сотрудников и собственной репутацией перед ними, а также тратящих рабочее время. Участники если и задают этот вопрос, то обычно как повод для неформального общения: будучи вовлеченными в процесс тренинга, они не чувствуют себя «подопытными кроликами», школярами или экзаменуемыми — успешный тренинг приобретает характер совместной творческой деятельности.

В этом случае мы можем честно сказать: «Вы продаете лучше нас, вы знаете свой товар и покупателя, но мы постараемся не только дать вам «хороший совет», но помочь найти в своей работе то, что сделает вас еще успешнее как с точки зрения результата, так и с точки зрения вашего внутреннего ощущения и отношения к самим себе».

При этом на каждом тренинге мы действительно узнаём и открываем для себя что-то новое, то, чем с радостью готовы поделиться как с вами, читателями, так и с участниками будущих тренингов. Общее у нас еще и то, что все мы — покупатели и клиенты; опыт работы и тренера, и продавца не проходит даром («Продавец продавца не поймает на живца»), мы хорошо знаем и приманки, и наживки — умение видеть свою работу глазами другого приходит вслед за способностью видеть в работе другого то, чего обычный человек не замечает. Забегая вперед, опишем здесь одно из тренинговых заданий, которое обычно используется в начале, при углубленном знакомстве с группой:

Постарайтесь вспомнить, в каком возрасте вы осознанно совершили сделку с каким-то человеком: ровесником, кем-то старше или моложе вас, может быть, с кем-то из родственников или родителей, в результате которой вы получили от этого человека то, что вам очень хотелось иметь, дав ему взамен то, от чего он не смог отказаться.

Индивидуальные ответы, при всем многообразии в разбросе по годам, показывают не только открытость участников и понимание ими задач тренинга, но и говорят о степени личностного принятия профессиональной деятельности торговца. Авторы данной книги признаются, что они «морально пали» даже не как пионеры или октябрюта, а вообще детсадовцы, но о характере тех запавших в душу сделок могут рассказать только при личной беседе (по секрету признаемся, что наш общий стаж в «продаже» тренинга года 33, отличный возраст!). Более того, профессионально мы «снимаем шляпу» перед В. К. Тарасовым и, так как он первым взял прогремевший на весь СССР пример менеджера — Тома Сойера, который красил забор, сошлемся на этот же персонаж, но уже в роли «коммерсанта», чьим контрагентом выступает его лучший друг Гекльберри:

«...Слушай, Гек, что это у тебя? *(Разберитесь, что это: интерес или простое любопытство?)*

— Так, пустяки — просто клещ. *(Старайтесь не проявлять свой интерес к сделке раньше, чем его проявит ваш партнер.)*

— Где ты его нашел? *(Цель вопроса неясна — будьте честным.)*

— В лесу. *(Почувствуйте его горячее желание обладать — товар нужен прямо сейчас, и в лес за ним бежать некогда.)*

— Что возьмешь за него? *(готовность к сделке).*

— Не знаю. Неохота его продавать. *(Провоцируйте усиление желания партнера и увеличение субъективной ценности товара.)*

— Ну и не надо! Да и клещ-то крохотный. *(Если товар покупателям безразличен, то обругивать его он не станет.)*

— Ну еще бы! *(Подогрейте эмоциональную атмосферу.)* Чужого клеща всегда норовят обругать. *(Не создавайте конфронтацию — обращайтесь в третьем лице.)* А для меня и этот хорош. *(Практически это уже элегантно-рискованное закрытие сделки.)*

— Клещей в лесу пропасть. Я сам мог бы набрать их тысячу, если бы захотел. *(Но поздно, — клиент уже созрел.)*

— За чем же дело стало? Что же не идешь набирать?.. Ага! Сам знаешь, что не найдешь ничего. *(Работа с потребностями партнера — четкое формулирование в слух для него того, что он сам для себя уже осознал.)* Этот клещ очень ранний *(указание на особое свойства товара).* Первый клещ, какой попался мне нынче весной. *(Усиление ценности товара через его субъективную значимость — возможное лукавство — не проверить.)*

— Слушай, Гек, я дам тебе за него свой зуб. *(Цену назначил покупатель!)*

— Покажи *(согласие на обмен).*

Том достал бумажку и осторожно *(непроизвольное умение демонстрировать товар)* развернул ее. Гекльберри сумрачно глянул на зуб *(неосознанный протест против смены ролей Продавец—Покупатель).* Искушение было сильное. Наконец он спросил *(Том выиграл паузу и перехватил инициативу).*

— Настоящий? *(Это не сомнение, это интерес к сделке.)*

Том вздернул верхнюю губу и показал пустоту меж зубами. *(Язык тела сильнее слов.)*

— Ну ладно, — сказал Гекльберри. — Значит, по рукам! *(проявление решительности — демонстрация возврата инициативы и сильной позиции).*

...мальчики расстались, причем каждый чувствовал, что стал богаче.

Вот он — «момент истины» и высший смысл искусства продажи: состоялась взаимовыгодная сделка обмена, и это материальный результат, но сделка не просто эффективно проведена: ее участники испытывают то чувство, ради которого они и участвовали в ней! Вспомните другую историю, рассказанную О'Генри, — «Развлечения современной деревни», в которой герой за два часа заработал 860 долларов — все, что имел при себе клиент, продвинутый фермер новой формации. Он проводил «мастера маркетинга услуг» до ворот, крепко пожал ему руку и со слезами на глазах сказал:

— Милый, спасибо тебе; много лет я не испытывал такого блаженства. Твоя игра в скорлупки напомнила мне те счастливые невозвратные годы, когда я еще был не аграрием, а просто-напросто фермером. Всего тебе хорошего.

Конечно, нам далеко до Джеффа Питерса и Энди Таккера, хотя и в тренинге есть элемент азарта и загадки, как и в любой хорошей игре, даже такой простой, как игра в скорлупки. Во всяком случае, мы не

те наперсточники, которых гоняют честные менты, и не беремся научить других, как «срубить капусту по-легкому», хитрым трюкам и ловким приемам. Тренинг не аттракцион, который проводится с целью нажиться на наивности клиента. Туг мы заодно с теми, с кем работаем, — профессиональными консультантами продаж: получить можно, только отдавая.

Подчеркнем еще раз, что упражнения в тренинге служат задаче повышения эффективности действий от первого контакта между покупателем и продавцом до... следующей встречи между ними. Для профессионала завершение одной продажи клиенту — это не расставание с ним, а создание условий для следующей сделки.

Эмоциональная составляющая отношения между людьми не менее важна, чем предметная, материальная. Вместе они составляют то поле, по которому и проходит путь продавца как совместная деятельность, определенная ролевая игра, цель которой — создать эмоциональное ощущение выигрыша и дать его вещественно почувствовать покупателю, осознавая, что ты как Продавец сделал для него все, что было в твоих силах, и ты получаешь свой выигрыш из его рук, без сомнений и сожалений с его стороны.

Жизнь намного богаче тренингов и тем более книг, мы надеемся просто помочь вам лучше разбираться в том, что в жизни называется «купить-продать». Упражнения и примеры заданий здесь больше похожи на композиции, которые трудно переложить на ноты, да и чтобы играть, как по нотам, нужно этого хотеть. Однако некоторые основные «аккорды» эффективной продажи легко узнаются и отмечаются многими авторами и книг, и программ подготовки «силы продаж». Мы не оригинальны в том, что при построении варианта тренинга, описываемого в книге, исходим из известных схем; мы только надеемся, что предлагаемая схема и ее наполнение помогут вам создавать и эффективно исполнять свои оригинальные композиции, когда вы этого захотите. Искренне желаем, чтобы это получалось у вас чаще и чтобы вы чувствовали себя творцом процесса продаж!

Если есть ощущение творчества, значит, тренинг удался!

Глава 1

ОСНОВЫ ПРОГРАММЫ: БАЗОВАЯ СХЕМА (ПОЛЕ ИГРЫ) И РОЛЕВАЯ ИГРА

В обобщенном виде и с определенной долей условности процесс продажи можно представить в виде следующей схемы: поле между двумя осями, горизонтальная — направленность процесса, алгоритм действий, шагов во времени, ведущих к результату, совершению сделки, а вертикальная — отношения, эмоциональная вовлеченность участников процесса; чем она выше, тем больше психологическая близость, меньше дистанция, но и в силу высоких ставок выше риск срыва (рис. 2). Сразу можно сказать о том, что чем больше направленность продавца только на результат, тем жестче, технологичнее и «бездушнее» продажа. Иногда это может маскироваться манипулированием на чувствах покупателя, например, по типу «Неужели ты у меня не купишь после того, как я потратил на тебя столько времени?!». Ориентированную только на отношения продажу трудно себе представить в чистом виде, это будет нечто вроде символической платы при получении подарка, например, такого, как носовой платок или нож. Хотя в области престижных услуг постоянный клиент при высоком их качестве или забывает о том, что он оплатил их вперед, и просто не придает своему расставанию с деньгами существенного значения (грубый, но хорошо знакомый пример — чаевые), настолько важна для человека игра, позволяющая ему чувствовать себя тем, кем хочется казаться.

С. Джонсон и Л. Уилсон, авторы одной из самых интересных, на наш взгляд, книг о продаже, предлагают продавцам начинать работу

Глава 1. Основы

ТО

1

ФИРМ

со следующей
деятельности

«Я
о

Поле, на ко-
раничено по уг-
ложение на рынк-
ставителями), т-
появляется на э-
тикой (игра дол-
дажными действи-
ент) и их связью
и увеличения об-
Знание прода-
и умение работат-
и принятие це-
постоянного поку-
ты Способны к ис-
содержательной
и другом челове-
и живая развити-
и вероятность

John S. Wil-
son Books

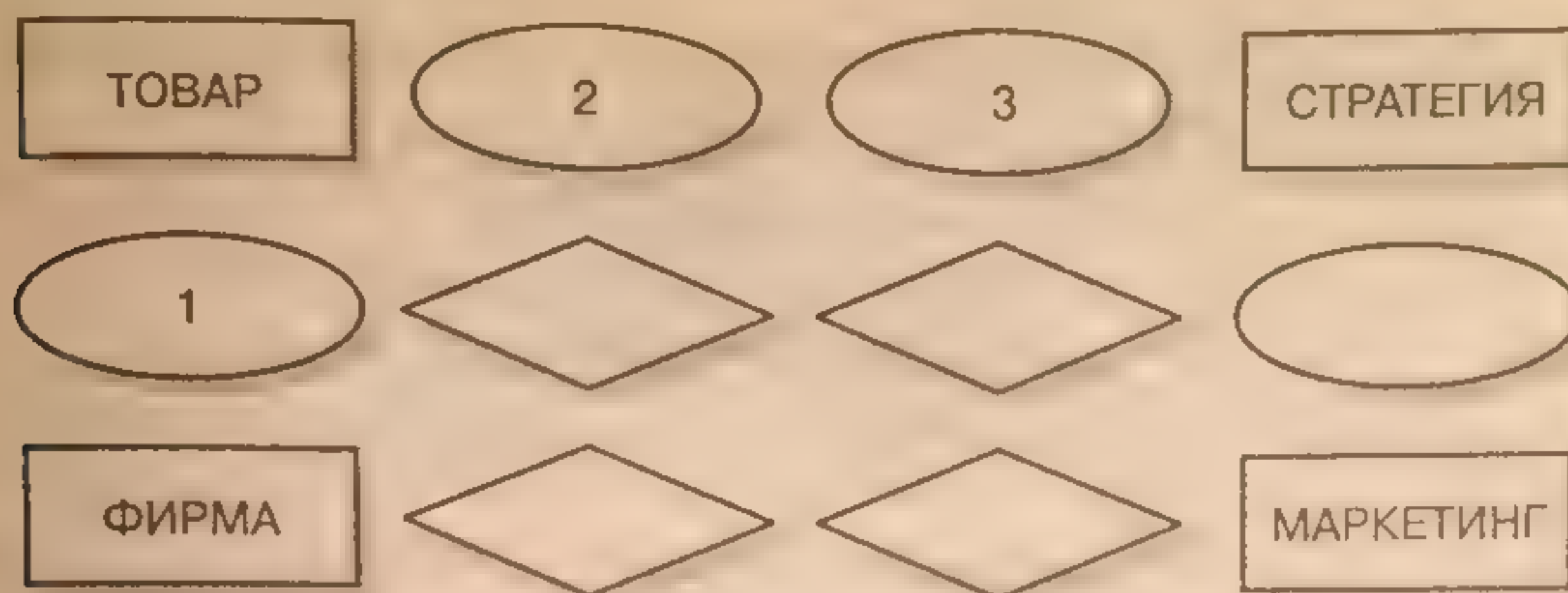


Рис. 2. Базовая схема

со следующей мысленной установки, намерения, переходящего в цель деятельности:

«Я помогаю людям получать те чувства, которые они хотят получить, и делать это быстро».*

Поле, на котором выступают игроки, участвующие в продаже, ограничено по углам схемы квадратами, означающими: фирму и ее положение на рынке (привлекательность для вступления в игру с ее представителями), товар/услугу или продукт (ради которого покупатель и появляется на этом поле), стратегию, определяемую целями и политикой (игра должна вестись по определенным правилам), послепродажными действиями («Я все время для них важен» — чувствует клиент) и их связью с маркетингом, с целью усиления положения фирмы и увеличения объема продаж.

Знание продавцом своей фирмы, умение ее представлять, как и умение работать с любым имеющимся товаром, а также понимание и принятие целей, ценностей и политики фирмы, ориентация на постоянного покупателя являются базисом для эффективной работы. Способны к ней люди, обладающие базовыми навыками в работе с содержательной и эмоциональной сторонами общения с другим человеком (нижние ромбы), а также умениями распознавать особенности другого человека (ставить клиенту «диагноз») и предупреждать, сдерживать развитие конфликтных ситуаций (верхние ромбы), уменьшать вероятность срыва сделки, но в соответствии с политикой

* Johnson S., Wilson L. «The One Minute Sales Person» First published in Great Britain by Willow Books, 1985. «I help people get the feelings they want — soon!», с. 102.

фирмы. На этой основе возможно успешное продвижение вместе с покупателем по основным этапам процесса продажи (круги):

1. Работа с запросами клиента, определение его потребностей и желаний, а также его возможностей и субъективных мотивов.
2. Преподнесение покупателю особенностей продукта и выход вместе с ним на преимущества и выгоды товара/услуги или предложения.
3. Аргументация, преодоление сомнений и устранение или предупреждение возражений со стороны покупателя.
4. Применение эффективных методов изложения, ведения и завершения сделки, причем в ряде случаев следуя определенной манере, стилю.

Различия в деятельности продавцов — в степени привязки к краям/углам, что определяется объективной спецификой их работы и субъективной, индивидуальной способностью при необходимости не столько играть на поверхности, сколько идти в глубь интересов клиента, «дальше в лес» и «в душу».

Встреча с каждым покупателем представляет собой определенный вызов продавцу, который стремится доказать свою успешность, в том числе и самому себе, и это тоже входит в «эмоциональную» составляющую процесса. У покупателя есть поводы (внешние — открытые) и определенные причины (внутренние, чаще скрытые) для покупки. Задача продавца — определить эти причины, влияющие на конечное решение о покупке. Успех в сфере продаж зависит от того, насколько успешно продавец использует навыки общения, взаимодействия в ходе всего процесса продажи, и в большинстве типичных продаж он действительно проходит, с той или иной степенью основательности, некоторые шаги — этапы.

В зависимости от конкретных задач тренинга (а это определяется степенью опытности его участников и уровнем «глубины» продаж), цели могут быть следующими:

- а) «натаскать» продавцов на четкое выполнение каких-то отдельных действий;
- б) «вложить им в голову» общую картину;
- в) закрепить сильные стороны индивидуальной деятельности и подтянуть слабые, пользуясь общей схемой. Лекции и зубрежка — не основные методы тренинга. Поэтому не случайно часто ссылаются на «лестницу научения» и четыре ее ступени:

3)

4) действе

Смысл науче
«абы как», а ст
нинг — чаще вс
нить поведение,
лее успешными.
им важно поня
пока еще не стол
не поединок, а др

Ролевые игры

мы подробно разб
щения людей (ко
кого как продажа.

нег. просмотра ее

стенально и заран

а ализирова ее со ст

та присутствующи

и и пояснениями

примеру — универс

это используют

е совершенствов

ва продаж, и обще

е широком пл

она достато

но впол

купателя. Нам

игра прове

так и четырем

оциально дела

ей схемы про

аткинс в свои

и один из п

и проведе

есть

- 1) действую умело, не осознавая этого;
- 2) действую умело, осознавая это и контролируя свои действия;
- 3) действую неумело, осознавая это и пытаюсь изменить;
- 4) действую неумело, не осознавая этого.

Смысл научения заключается в том, чтобы человек не действовал «абы как», а стремился стать умельцем, мастером, виртуозом. Тренинг — чаще всего метод группового обучения, и его цель — изменить поведение, помочь его участникам стать профессионально более успешными. В группе всегда кто-то действует более умело, но и им важно понять, как это получается, помочь и поддержать тех, кто пока еще не столь успешен. Поэтому ролевая игра в тренинге — это не поединок, а дружеский спарринг.

Ролевые игры — самая сложная и сильная часть тренингов, ниже мы подробно разберем этот метод развития навыков и простого общения людей (коммуникативной компетентности), и делового, такого как продажа. Пока же мы приведем пример ролевой игры, точнее, просмотра ее вместе с участниками; игра в данном случае снята специально и заранее, обучаемые в ней не участвовали и наблюдают, анализируя ее со стороны. Представьте себе, что вы участник тренинга, присутствующий при разборе этой видеозаписи с соответствующими пояснениями и комментариями. Не удивляйтесь выбранному примеру — универсальный сюжет выбрать непросто, и в тренингах обычно используются сугубо профессиональные сюжеты, позволяющие совершенствовать специфические навыки для определенного вида продаж, и общечеловеческие сюжеты, развивающие поведение в более широком плане. Предлагаемая игра носит промежуточный характер: она достаточно специфична (товар — далеко не повседневного спроса), но вполне узнаваема — нетрудно представить себя на месте покупателя. Нами этот сюжет использовался в тренингах в двух вариантах: игра проводилась как двумя участниками от начала и до конца, так и четырьмя парами в виде последовательной эстафеты, когда специально делался упор на освоение описанной выше четырехшаговой схемы продажи.

Том Хопкинс в своих книгах описывает и рекомендует «метод щеночка», и как один из приемов процесса продаж он будет рассмотрен ниже. Для проведения этой ролевой игры существуют два противоположные казания: если в группе есть ярые собаконенавистники («кинофобы»)

или, наоборот, профессионалы, «собаку съевшие» на продаже-покупке щенков. Первые будут отрицать принятие сюжета игры в целом, вторые начнут его усложнять и закапываться в специфические детали, доказывая свою компетентность.

Отнеситесь к этой игре, точнее, к ее протоколу с примечаниями, просто как к учебной иллюстрации того, как может проходить продажа по предложенной теоретической схеме. Ниже приведен текст, который может быть информацией от ведущего группы и предметом вопроса или обсуждения. Другим шрифтом выделена прямая речь Покупателей и Продавца из того разговора между ними, который демонстрируется на предполагаемой видеозаписи.

Пролог

Теперь, когда мы познакомились и готовы к работе, давайте посмотрим видеозапись ролевых игр. Они разбиты на четыре части, или сцены, иллюстрирующие определенные фазы процесса продажи и те шаги, которые продавец должен постараться выполнить, пользуясь определенными методами.

Иногда действительно лучше один раз увидеть, чем слушать того, кто сейчас говорит. Но перед каждой частью я буду давать вам небольшое пояснение, а поскольку игры на этой записи — отдельные эпизоды, то мы будем обсуждать каждый из них. Сейчас вам не следует искать для себя практических советов о том, как продать.

Постарайтесь увидеть картину в целом и оценить последовательность ее создания — прохождение процесса продажи и завершение его сделкой. При отслеживании происходящего пользуйтесь предоставленной вам схемой. Позже мы перейдем к практике вашей работы, уделим больше внимания не концепции, а методам. В жизни практические способы продажи товаров могут идти только вслед за понравившимися вам и покупателям идеями: сперва мы принимаем душой, затем понимаем умом и только после этого готовы к действиям. Обратите также внимание на то, как проходит ролевая игра. Это предстоит и вам, как ее будущим участникам.

Итак, в данных ролевых играх Она и Он — потенциальные Покупатели щенка. Третий основной участник игры — по должности руководитель породы клуба собаководства, прежде всего консультант, а уже потом Продавец. Он предлагает не своих собак, а тех, которые есть

у членов его клуба, но определенным образом заинтересован в том, чтобы каждый из щенков «ушел» в хорошие руки (вы понимаете, о чем идет речь). На ролях второго плана есть еще Покупатели и эпизодический «продавец» — как «антигерой-продажник». Дело происходит на выставке: есть на что посмотреть, есть из кого выбрать (условия представления товара и его широкого ассортимента соблюдены).

Сцена первая

Задача Позволить нам увидеть то, как определяются потребности и желания покупателя.

Люди покупают по одной причине — у них есть в этом потребность. Если у них действительно нет определенных потребностей или они считают, что у них нет таковых, — тогда они не покупают.

— Может быть, у вас возникли вопросы по поводу какой-либо из пород, на которые я мог бы ответить?

— Честно говоря, я еще не определила для себя, что конкретно я ищу...

На этом сделка для Продавца может оказаться неудачно завершенной, если он не сможет выявить потенциальных потребностей Покупателей в одном из своих предложений.

— У вас раньше были собаки или это будет вашим первым приобретением подобного рода?

— Мы скоро закончим строить загородный дом и подумали, что, может, стоит завести собаку; пока у нас только кошка, которая сидит у тебя на руках или гуляет сама по себе.

Покупатели имеют различные потребности. Для вас, как продавцов, интерес представляют лишь те из них, которые ваш товар/услуга могут удовлетворить, т. к. именно эти потребности ведут к успешной сделке. Но одного лишь вашего определения потребностей Покупателя недостаточно, необходимо, чтобы он сам осознал их для себя. Если Покупатель не уверен, что потребность для него существенна, у него нет причин для покупки.

— Я понял, что вы имеете в виду. Вы говорите, что вам нужна приятная собака, но в то же время такая, на которую можно положиться и доверить ей охрану дома во время вашего отсутствия.

— Я не задумывался об этом раньше, но да, безопасность — это то, что нам нужно.

Потребность определяется по утверждениям Покупателя, в которых четко выражены запросы/ожидания, которые могут быть удовлетворены вашим товаром/услугой.

Попробуйте вычленить слово, указывающее на потребности данного Покупателя:

— Да, мне нужна такая собака, которая отвечала бы моим требованиям по обеспечению безопасности дома.

(ответ: «которая ... бы»)

Такие слова, как: «что ... бы», «нужно», «хочу», «ищу» указывают на потребность Покупателя.

Другие примеры ответа Покупателя:

— Я хочу породистую и редкую собаку, которая оправдывала бы свою цену.

— Я ищу собаку, не требующую специального ухода, чтобы не было проблем с шерстью.

— Меня интересуют собаки такой породы, которые любят детей и дружелюбны по отношению к другим животным.

— Я полагаю, что пес должен жить на участке; мне бы не хотелось, чтобы он был слишком домашней, избалованной собакой.

— Мне нравятся собаки послушные и удобные для содержания.

Определение потребностей и желаний является важным моментом во взаимодействии в ходе продажи. Выход на потребность Покупателя является одним из двух критических факторов, отличающих удачную сделку от неудачной. Вы не сможете успешно завершить сделку и заняться новым клиентом, не определив потребности Покупателя. Можно сказать, что цель Покупателя в этом взаимодействии — определить, что ему нужно. Задача же Продавца — установить эти потребности, а затем помочь Покупателю осознать их для себя.

Но откуда происходят потребности? Они происходят из двух основных областей:

1. Покупатель желает улучшить существующее положение дел, у него есть стремление к осуществлению чего-либо или обладанию чем-то.

2. Потребности описывает сам покупатель, это то, что ему сейчас необходимо, то, что ему надо (потребность = надобность), и они могут идти от его возможностей — средств для осуществления или обладания.

Возможности как утверждения, сделанные Покупателем, могут говорить о его готовности «вложиться» в улучшение в какой-либо области его жизни. Вероятно, Покупатель не осознает все возможности, когда делает утверждение. Как бы там ни было, Продавец развивает мысль о том, что его продукция может удовлетворить потребности Покупателя, осуществляя дальнейшее продвижение в процессе продажи. Продавец-консультант не забывает при этом и о том, что желания Покупателя могут стать его актуальной потребностью.

Внимательно слушаем, что говорит Покупатель:

— Мы оба работаем в городе и не можем все время жить в нашем новом доме за городом — его защищенность нас беспокоит.

Зная, что потребности — это четкие заявления Покупателя о желании внести изменения в свою жизнь и что желания — это заявления, в которых предполагается возможное улучшение, определите, что выражают следующие слова Покупателя-женщины: потребность или желание?

— В том районе за последнее время участились кражи. На нашей улице взломали два дома...

(Ответ — желание.)

В данном случае Покупатель желает снизить риск подобных неприятностей путем приобретения собаки для охраны своего дома. Данное утверждение не является четким показателем его потребности. Оно лишь указывает на возможность, которую Продавец может использовать для продажи собаки.

Рассмотрим другой пример:

Покупатель-мужчина говорит:

— Меня интересует возможность приобретения собаки, способной выполнять разнообразные функции по охране моей семьи и дома.

Что выражают эти слова Покупателя — потребность или желание?

(Ответ — потребность.)

В отличие от своей жены, Покупатель делает четкое заявление о своей потребности, объясняя, что конкретно интересует его при покупке собаки.

Желания и потребности работают вместе на пути к осуществлению удачной сделки.

Но как заставить Покупателя упомянуть о своих потребностях/желаниях?

Ответ: путем «нащупывания» ключевой информации, задавая Покупателям определенные вопросы. Некоторые продавцы проводят недостаточно глубокое «исследование»: они воссоздают некую информацию, идя «от себя», а не от покупателя, после чего им приходится концентрироваться на решениях, к которым Покупатель может быть еще не готов. Это часто еще и потому «не срабатывает», что такие продавцы выявляют недостаточное количество желаний и потребностей для того, чтобы у Покупателя возникло стремление приобрести их товары/услуги. В спешке продавцы часто упускают некоторые важные потребности и этим создают трудности с заключением сделки сами себе.

Дополнительные исследования потребностей и желаний Покупателя чаще могут приводить к удачной сделке — через них Продавец может раскрыть больше преимуществ товара для Покупателя и найти больше причин для покупки.

Давайте рассмотрим «за» и «против» подобного «нащупывания» в разговоре с Покупателем. Продавцы пытаются убедить Покупателя, что же ему нужно, — это срабатывает менее успешно, нежели метод исследования, ибо когда Продавец говорит Покупателю о его потребности в данной продукции, — это воспринимается как торговая уловка. Когда же потребность идет от самого Покупателя, она является осознанной. Посмотрите, что происходит в ходе этого диалога:

— Не беспокойтесь, я точно знаю, что вам нужно. Вам требуется собака, подготовленная таким образом, что вы сможете спокойно оставлять на нее свой дом. Специальный курс дрессировки и оборудование участка системой блокировки, как это делается для охраны особых объектов, перекрывает весь периметр несения караульной службы. Только вы сами или кто-то из вашей семьи сможет ставить такую собаку на охрану и снимать ее с поста, надевая намордник. Потребуется также специальный вольер, в котором она будет содержаться все остальное время. Соответственно, любой человек, появляющийся на участке вашего дома, будет расцениваться ею как объект для атаки, что потребует также специальной ограды в виде забора высотой не менее двух метров. Собственная масса такой собаки должна составлять не менее пятидесяти килограммов, чтобы злоумышленник не смог перекинуть ее через забор, проникнув на ваш участок и отразив первое нападение собаки. Вот что вам нужно. Позвольте показать вам, как это работает, тут недалеко есть тренировочная площадка...

— Спасибо, я вижу, это может быть подходящим вариантом, но мы не уверены, что готовы рассматривать такое решение в настоящий момент. Мы будем иметь это в виду...

Какие ошибки сделал продавец?

Продавец рассказывает Покупателю о его потребностях, о том, как он предлагает их разрешить, вместо того, чтобы позволить высказаться самому Покупателю. И так как ему не удалось найти более одной потребности, он, рискуя лишиться сделки, предлагает «лобовое», кардинальное решение. Кроме того, Покупателю становится не ясно, что же продается — собака или забор?! О нем они вообще речь не заходили...

Исследование, проведенное эффективно, делает вас более внимательными к потребностям Покупателя. Оно также позволит вам лучше контролировать ситуацию в процессе сделки. Взяв нить управления разговора с Покупателем в свои руки, вы можете максимально повысить шансы на удачное завершение сделки. Ведение процесса продажи можно представить как разматывание клубка из потребностей, ожиданий, запросов, желаний и возможностей Покупателей, но, взяв нить, Продавец не должен вырывать весь клубок из рук Покупателя!

— Вы упоминали, что вам хотелось бы иметь собаку послушную и удобную для содержания, не требующую специального ухода. А если вы работаете в городе, то могли бы спокойно оставлять ее на участке, рассчитывая на то, что ничего дурного без вас не случится. Вам ближе бдительный, а не злобный сторож? Я правильно вас понимаю?

— Да... если бы это было возможно. А есть такие собаки? И что требуется для их содержания?

— Есть достаточно универсальные и способные не только к сторожевой и караульной службе породы. С такой собакой вы сможете спокойно гулять, не опасаясь ненужной агрессии с ее стороны, но участок она будет защищать как свою собственную территорию, не бегая вдаль забора и не облаивая каждого случайного прохожего. Единственное, что потребуется, — крытый навес на случай непогоды.

— Спасибо, у нас как раз есть крыльцо с небольшой террасой, укрытое от ветра и дождя. Вы нам хорошо все рассказали.

— Спасибо вам, всегда рад помочь. Кстати, а у вас часто бывают гости?

— Да, и большими компаниями по выходным!

— Я спросил, потому что это очень толковые собаки, быстро распознающие «своих» и «чужих» — ни намордник, ни цепь не потребуются...

— Да, они действительно производят приятное впечатление...

На примере этого диалога вы можете видеть, как Продавец четко взял нить сделки в свои руки. Методом «нащупывания», а не объяснения он получил больше информации о возможностях и потребностях Покупателей, не используя при этом назойливый метод «пропихивания» решения или настырного уговаривания. Что можно сказать «против»? Продавец не должен спешить, а как известно: «Время — деньги». Однако качественная консультационная продажа всегда требует времени. Опытные продавцы легко определяют, сколько времени и внимания требует тот или иной клиент.

Теперь представьте, что ваш Покупатель очень специфичен в определении потребностей. Ему не нравится отвечать на многочисленные вопросы. Вам же перед тем как перейти на следующую ступень сделки и заключить ее, нужно выявить его возможности и некоторые потребности. Что вы можете сделать? Кроме «нащупывания», есть и другие методы получения информации от Покупателя.

Если Покупатель — ваш старый клиент, то вы можете начать с информации, полученной от него в прошлом.

— Рад видеть вас, Александр Васильевич, я помню, вы интересовались хорошими собаками с разнообразными рабочими качествами и отличной родословной. Это все еще актуально для вас?

— Это может быть интересно...

— Сейчас есть отличные щенки от дипломированных родителей; я думаю, вам стоит их посмотреть. Вы ведь планируете участвовать в выставках?

— Да, и что это за щенки и сколько они стоят? Я готов «вложиться», но разумной суммой.

— Их стоимость выше средней для этой породы, но это оправданно — они очень хорошего редкого окраса.

— Да, это интересно. Сколько им сейчас?

— Около месяца, уже можно выбирать. Пока их еще никто не смотрел. Мы заинтересованы в том, чтобы вы взяли будущего чемпиона.

— Ну, давайте посмотрим.

— В любое удобное для вас время, но лучше в ближайшие дни.

— В среду с утра?

— Хорошо, я договорюсь о том, что вы подъедете, они вас будут ждать.

— Прекрасно.

Используя опыт предыдущего общения с Покупателем и полагаясь на знание его прошлых потребностей/желаний и возможностей, открыл ли продавец еще одну потребность или желание в ходе этого диалога?

На данный момент не ясно, важен ли для Покупателя окрас щенков. Информация, которую открыл Продавец, может быть рассмотрена только как возможность для сделки на основе его честолюбивых желаний. В данной ситуации важно отметить, что Продавец сумел «нащупать» возможность, задавая вопросы на основе той информации, которую он получил от Покупателя раньше.

Другим методом, который мог бы быть полезным вам при анализе потребностей Покупателя, является метод параллелей или коротких историй о другом Покупателе, выигравшем от приобретения ваших товаров/услуг. Так как «параллель» относится к другому лицу, у вас есть возможность указать Покупателю на его потребности/желания и возможности, не расспрашивая его. В результате вы производите впечатление эксперта в области, которую описываете, и можете предугадать, что Покупателя заинтересуют данные особенности и преимущества товара.

Рассмотрим, как может работать метод параллелей в ходе сделки.

— Да, то, что вы говорите, это все хорошо, но складывается впечатление, что вырастить и воспитать такую собаку может только человек с опытом.

— Конечно, это не просто, но вот как раз Александр Васильевич, который подходил только что, взял первую свою собаку, когда стал дедом. Раньше он никогда не занимался собаками, но его пес побеждал на соревнованиях, хотя, приобретая щенка, он и не думал об этом.

— Так эта порода легко дрессируется? Нам нравятся послушные собаки.

— Да, воспитывая таких собак, обычно не жалуются, а получают удовольствие. Они очень охотно учатся и послушны.

Что открыло использование метода параллелей в этом диалоге — возможность или потребность?

(Ответ — потребность.)

Глава 1. О...

Слова,
Когда По
вырастить
ключевую

ОСНОВ

Покупат
требности.

Информ
пателей, их
тэрыс могут

Слова: «х
ет на потреб

Определе
шению сделк

Как прода
его потребнос

Желания п

ших доводы в

ствования чего

которая помож

Путем «нащ

пателе информ

жете выявить по

пеальному завер

Покупатель

своих потребнос

вре/услуги, от

но удовлетворен

Сцена вторая

По

ры

Почему опи

способа. Р

Слова, подобные слову «нравятся», указывают на потребность. Когда Покупатель говорит, что ему нравятся собаки, которых легко вырастить и воспитать, он выражает не просто явную, а возможно, и ключевую потребность для принятия решения о сделке.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Покупатели приобретают товары/услуги, так как у них есть потребности.

Информация о потребностях содержится в высказываниях покупателей, их запросах, четко выражающих ожидания и желания, которые могут удовлетворить ваши товары и услуги.

Слова: «хочу», «куплю», «интересует», «надо», «ищу» — указывают на потребность.

Определение потребностей покупателя ведет к успешному завершению сделки.

Как продавцы вы должны помочь покупателю осознать и развить его потребности, а также помочь ему определить возможности.

Желания присутствуют в высказываниях покупателей, содержащих доводы в пользу приобретения как улучшения или усовершенствования чего-либо в жизни. Желания снабжают вас информацией, которая поможет узнать о потребностях покупателя.

Путем «нащупывания» и использования уже имеющейся о покупателе информации, а также при помощи метода параллелей вы можете выявить потребности и возможности покупателя, ведущие к успешному завершению сделки.

Покупатель обращается в вашу фирму, ожидая удовлетворения своих потребностей. Определив их и его желания, вы предлагаете товары/услуги, отвечающие им, что и создает возможности эффективно удовлетворения запросов покупателя.

Сцена вторая

Задача

Позволить продавцу увидеть, как преподнести товары/услуги, объясняя их особенности и преимущества.

Продавцы описывают свои товары/услуги, используя два различных способа. Во-первых, они описывают особенности продукта. Это

может быть заявление, сделанное продавцом и дающее определенную характеристику товара/услуги.

- Помимо всего прочего, это крепкая порода — щенки болеют очень редко.
- Эти собаки не требуют больших физических нагрузок, продолжительных прогулок.
- Сейчас данная порода — одна из самых популярных, она модная и престижная.

Второй способ, используемый Продавцом, — указание на определенные преимущества, которыми воспользуется Покупатель при приобретении их товара/услуги, те выгоды, которые получит именно он.

Преимущества — утверждения, сделанные Продавцом, в которых поясняется, каким образом определенные товары/услуги, или какая-либо их характеристика, помогут Покупателю, будут именно для него особенно полезны или выгодны. Иначе говоря, объясняется, каким образом особенности данного предложения соответствуют интересам Покупателя, его потребностям и возможностям.

- Особенности поведения собак этой породы позволят вам совершать совместные прогулки — она всегда будет рядом, поводок даже и не потребуется.
- У них очень чувствительный слух — они среагируют на чужого из любого места вашего участка или дома.

Между особенностями и преимуществами есть различия.

Особенности — утверждения, сделанные Продавцом об элементах, составляющих данный товар как систему, или о каком-либо из вариантов его использования.

Преимущества — утверждения, сделанные Продавцом, в которых описывается, почему применение данного товара может представлять ценность для Покупателя и соответствовать его потребностям.

Обычно, когда вы в роли Продавца рассказываете о преимуществах товара, вы объясняете и демонстрируете как общие, так и специфические преимущества одновременно.

Общие преимущества — преимущества, которые соответствуют потребностям Покупателя и могут относиться к целому ряду товаров. Например, в случае с собаками одной породы их физические данные, привязанность к хозяину, условия содержания — общие преимущества породы определенной предназначенности.

Специфические преимущества — это преимущества, которые существуют лишь в конкретном товаре и которые удовлетворяют специфические потребности Покупателя. Они варьируются в соответствии с его индивидуальными запросами. В нашем случае это могут быть свойства отдельной конкретной собаки.

Хоро
преимуц

☐ с

☐ вы

☐ это

Запом
особенно

— Соба
фессиональн

(Ответ

Предпо

особенност

новится яс

такое утвер

Рассмот

— Имея та
определенное

Какие сл

(Ответ —

Помните,

☐ с помо

☐ вы мог

☐ ...помо

являются з

ваших товаро

Продавец спе

Давайте по

— Имея такую

спределенное вре

собака создаст де

специальной дресс

если он все-таки р

Речь идет об

(Ответ — о

Из предыдуш

и одной и

и демонстр

и особенност

Хороший способ представления как общих, так и специфических преимуществ — использование следующих слов и выражений:

☐ с помощью...

☐ вы можете...

☐ этот/эта ... может помочь вам...

Запомните их и попробуйте определить, говорит ли Продавец об особенностях или о преимуществах:

— Собак этой породы предпочитают специалисты, занимающиеся охраной профессионально.

(Ответ — особенность.)

Предпочтение этой породы определенным кругом лиц является особенностью собаки, предлагаемой им. Из его утверждения не становится ясно, как это может помочь Покупателю. Следовательно, такое утверждение не может считаться преимуществом.

Рассмотрим другое утверждение, сделанное Продавцом:

— Имея такую собаку, вы спокойно могли бы оставлять дом под ее охраной на определенное время.

Какие слова указывают на то, что речь идет о преимуществе?

(Ответ — Имея ... вы могли бы...)

Помните, что обороты типа:

☐ с помощью...

☐ вы могли бы...

☐ ...поможет вам...

являются эффективными способами представить преимущества ваших товаров/услуг Покупателю, независимо от того, объясняет Продавец специфические или общие преимущества.

Давайте послушаем еще раз:

— Имея такую собаку, вы спокойно могли бы оставлять дом под ее охраной на определенное время. Даже при попытке проникновения на Ваш участок чужого эта собака создаст достаточно шума, чтобы привлечь внимание соседей, причем без специальной дрессировки, она сможет не только отпугнуть, но и задержать вора, если он все-таки рискнет проникнуть.

Речь идет об общем или специфическом преимуществе?

(Ответ — о специфическом.)

Из предыдущей сцены вы помните, что определение потребностей является одной из двух составляющих успешной сделки. Вторая — объяснение и демонстрация преимуществ вашим Покупателям. Помните, что если особенности могут возбудить интерес Покупателя, то преимуще-

ства, которые соответствуют определенным его потребностям, играют основную роль при продаже. Значит, нужно приложить все усилия для того, чтобы показать те преимущества, которыми может воспользоваться Покупатель в случае приобретения ваших товаров/услуг.

Даже если преимущество кажется очевидным для вас, не стоит считать его столь же очевидным для Покупателя или считать, что оно кажется ему достаточно важным для удовлетворения его потребностей.

Многие покупатели кивают головой, как будто понимают все ваши объяснения, на самом деле не понимая ничего. Почему же это происходит? Просто некоторые покупатели не хотят казаться дилетантами — они не спросят, почему что-то является привлекательным, они не станут уточнять у вас что-либо, дабы не ввязываться в еще большее разъяснение технических деталей (например, в чем разница между «чемпионом» и «победителем выставки»).

Во многих случаях, особенно при продаже редкого, сложного и дорогого товара, у продавцов прослеживается тенденция уклонения в сторону обилия технической лексики, когда они описывают товар. Этот вид описаний демонстрирует лишь особенности, причем далеко не все из них оказываются не только понятными, но и интересными для покупателей.

Чем большей информацией о данном товаре вы располагаете, тем больше вы должны остерегаться злоупотребления технической лексикой. Естественное исключение — когда перед вами настоящий специалист, но и его нужно «прощупать».

Рассмотрим, что происходит в нашем диалоге в процессе сделки:

— Очень важен хороший прикус. Недокус или перекус тут не допускаются, пестроты окраса также считается пороком. «Ножницы» — идеальны, но и прямой допустим. Когда зубы меняются, надо обратить внимание на то, вышли ли первые коренные, те, что сразу за клыками; у многих пород с этим проблемы. Конечно, это не имеет большого значения для хватки, но может сказаться на результатах участия в выставках.

— Очень интересно.

— Что касается прибылых пальцев, то у породистых собак на задних лапах их не бывает, а на передних их лучше удалить сразу же после рождения. Уши не купируются, но затем им нужно будет придавать «выставочный» вид, так же как и очесам передних лап. У этой породы не должно быть «рыхлой» пясти (предпочтение отдается «кошачьей лапе»), тем более «коровницы» или Х-образности задних лап. Хвост они держат прямо, не поднимая высоко, «сабля» тут не нужна, а «кольцо» недопустимо. Все это может являться для вас большим преимуществом.

Покупатели утвердительно кивали, но действительно ли они понимали, о чем идет речь? Что же касается Продавца, то описывал он преимущества или особенности породы собаки?

Прод...
как они у...
давлен пр...
нив спей...
здесь важ...
Вывод...

объяснен...
тельно» ки...
нительную...
обратной с...
именно о пр...
ствительно

Посмотр

— Если вы...
тите внимание...
плотно прилега...
клещи — верхн...
сейчас идеальны

У некоторых...
породы подобно...
ствах собаки, но...
— Мы не зна...
— Правильно...

вые лапы. Пятое...
ставить эти лапы...
толстые, крелкие...
пробежках. Кстат...

— А к выстав...
внешнего вида? Эт...
— Таких сложн...
подравнивать шерс...
в держать любую...

— Они нескольк...
— Сейчас я вам...
В этом случае...
сте: Покупателе...

Объясняя пре...
р. Если поняли...
Как вы могли з...
времени, дабы...
большую з...
статочн...

Продавец решил, что Покупателям понятно, о чем идет речь, так как они утвердительно кивали и «заинтересованно» его слушали. Продавец продолжил свой рассказ, перейдя от зубов к хвосту, не разъяснив специфических описаний и терминов, а также не разъяснив, что здесь важно или интересно для Покупателей.

Вывод. Нельзя определить, что Покупатель вполне понял ваши объяснения о преимуществах товара/услуги по тому, что «утвердительно» кивал и слушал с умным видом. Следует пройти еще «дополнительную дистанцию» в разговоре с целью получения полноценной обратной связи от Покупателя, чтобы убедиться, что вы ведете речь именно о преимуществах (не об особенностях) и что Покупатель действительно понимает то, что вы ему говорите.

Посмотрим, как Продавец смог удержать диалог:

— Если вы хотите купить собаку, которая сможет побеждать на выставках, обратите внимание на ее прикус. Нижние передние зубы должны закрываться верхними и плотно прилегать к ним, как ножницы. Допускается прямой прикус, когда зубы как клещи — верхние ложатся на нижние. У всех щенков, которые вас заинтересовали, сейчас идеальный прикус. Маловероятно, что при смене зубов он может измениться.

У некоторых собак при смене молочных зубов выходят не все коренные. У этой породы подобное встречается очень редко. Все это не отражается на рабочих качествах собаки, но может сказаться при получении оценки на выставке.

— Мы не знали об этом. А что еще важно, чтобы нам побеждать на выставках?

— Правильное кормление и хорошо рассчитанные нагрузки, чтобы были красивые лапы. Пятые пальцы с передних лап щенка вам уже удалять не придется, а ставить эти лапы он должен ровно, не оседая на них. У щенков этой породы сейчас толстые, крепкие лапы, а гуляют они много и с радостью будут сопровождать вас в пробежках. Кстати, все они держат хвостики правильно — параллельно земле.

— А к выставке требуется специальная подготовка собаки с точки зрения ее внешнего вида? Это очень хлопотно?

— Таких сложностей, как с пуделями или терьерами, нет. Перед выставкой надо подравнивать шерсть на ушах и лапах, после чего, я думаю, нашему щенку удастся выдержать любую конкуренцию.

— Они несколько отличаются по окрасу. Какой окрас лучше?

— Сейчас я вам покажу щенка с самым выигрышным окрасом и отличной шерстью.

В этом случае Продавец потратил больше времени, но, пройдя вместе с Покупателем «дополнительную дистанцию», вышел на специфическое для него преимущество, а это стоит приложенных усилий!

Объясняя преимущества, Продавец должен быть уверен, что Покупатели поняли их и убедились в том, что для них важно.

Как вы могли заметить, в силу того, что Продавец потратил больше времени, дабы объяснить преимущества Покупателям, они проявили большую заинтересованность в предложении и чувствовали себя достаточно свободно, чтобы задавать вопросы.

Теперь представьте себе, что вы не можете продемонстрировать преимущества вашего товара в диалоге напрямую. Как вы сможете убедиться, что покупатель вполне осознал их?

Посмотрим, как продавец выходит из подобного положения:

Один из потенциальных Покупателей заинтересовался приобретением собаки, но приехать на выставку не смог. Продавец звонит ему по телефону:

— Здравствуйте, Алексей Викторович. Михаил Бойцов, клуб собаководства, звоню, как договаривались, прямо с выставки.

— Здравствуйте, Михаил.

— Я хотел узнать, у вас была возможность посмотреть нашу специальную памятку по выращиванию щенков?

— Да, я посмотрел ее. Частое кормление щенка и уход за ним для меня затруднительны.

— Я помню о том, что вы хотели подросткового щенка, такой на выставке сейчас есть, но можно договориться с другим владельцем, у которого еще маленькие щенки, чтобы он одного для вас подержал у себя пару месяцев.

— Придержал бы для меня на пару месяцев? Мне это было бы еще удобнее — могу надолго уехать в командировку. А как вы думаете, что лучше?

— Для вас удобнее взять попозже, и в этом случае выбор, конечно, шире. Мы договоримся с владельцем, он оставит пока у себя понравившегося вам щенка.

— Сколько будет стоить такая услуга?

— Вы заплатите столько же, сколько стоило бы его содержание у себя, то есть оплатите только стоимость корма.

— Звучит очень заманчиво. Давайте подъедем и договоримся.

— Тогда я предупрежу владельца о вашем решении?

— Да, конечно. Спасибо.

— Спасибо вам. До встречи.

— Буду ждать.

Почему Продавец сделал вывод, что Покупателю стали понятны преимущества его предложения?

Может быть, потому, что реакцией Покупателя на его разъяснения было проявление большей заинтересованности в покупке?

А может быть, потому, что Продавец указал на сочетание преимуществ выбора с потребностями Покупателя?

Или и то и другое?

(Ответ — и то и другое.)

Дабы преимущества в процессе сделки работали на вас, следует соединять их с потребностями покупателей. Товары и услуги кажутся Покупателю полезными, когда они соответствуют его потребностям, отвечают его ожиданиям, и это усиливает вероятность, что он совершит сделку именно с вами.

— Вы говорили, что держите кошку. Собаки этой породы обычно хорошо ладят с другими животными, но те щенки, которых я вам предлагаю, растут в семье, где, кроме собак, есть две кошки — вообще никаких проблем.

Товар
требно
спектр
ся на не

- ☐ П
- ☐ У
- ☐ Б
- ☐ Н
- ☐ В
- ☐ К
- ☐ Ф
- ☐ Л

Ввиду

ресовать
дачу преж
дут сформ
может бы
поэтому, п
ит бояться
чивать ван
будут опре
этим все б
имущества
ном, соеди
ля, как это

Итак, в
ля естестве
ществами с

Двумя к
потребност
сти товаров
ют основну
не за то, ка
быть полезн

Утвержде
вам...» — явл
ществ товар

Товары и услуги, предлагаемые вами, должны связываться с потребностями Покупателя и позволять демонстрировать широкий спектр особенностей и преимуществ. Преимущества могут разделяться на несколько категорий:

- ☐ Продуктивность.
- ☐ Управляемость.
- ☐ Безопасность.
- ☐ Надежность.
- ☐ Внешний вид.
- ☐ Качество.
- ☐ Функциональная гибкость.
- ☐ Легкость в эксплуатации.

Ввиду необходимости объяснения преимуществ с целью заинтересовать покупателя было бы неразумно каждый раз считать эту задачу преждевременной, откладывая ее до того момента, пока не будут сформулированы потребности покупателя. Решение о покупке может быть принято покупателем в самый неожиданный момент, поэтому, прощупывая его или объясняя преимущества товара, не стоит бояться попыток завершить сделку. Тем не менее разумно ограничивать вашу дискуссию о преимуществах до того момента, пока не будут определены потребности и возможности покупателя. Когда с этим все будет достаточно ясно, следует сконцентрироваться на преимуществах, выгодах для покупателя, которые могут оказаться звеном, соединяющим ваше предложение с потребностями Покупателя, как это сделал Продавец в последних примерах.

Итак, вы уже уяснили, что потребности и возможности Покупателя естественным образом соединяются с особенностями и преимуществами определенного товара, способными удовлетворить их.

Двумя критическими компонентами успешной сделки являются потребности Покупателя и преимущества товара/услуги. Особенно потребности Покупателя и преимущества товара/услуги будят интерес Покупателя, а преимущества играют основную роль при их продаже. Покупатель готов платить деньги не за то, каковы товары/услуги, а за то, что они ему дают, чем могут быть полезны!

Утверждения типа: «с помощью...», «вы могли бы...», «поможет вам...» — являются эффективными способами демонстрации преимуществ товара/услуги Покупателю.

Утвердительное кивание головой Покупателем вовсе не означает, что он осознаёт преимущества товара/услуги или считает их важными для себя, если вы не потратили дополнительное время, чтобы тщательно все ему объяснить.

И наконец, преимущества товаров и услуг подразделяются на несколько категорий:

Сцена третья

Задача Показать устранение и предупреждение возражений Покупателя.

Возражение — это негативная реакция Покупателя.

Необходимо помнить, что вы, как продавцы, можете преодолеть любое возражение и превратить его в возможности для успешного проведения сделки, если избрали правильный подход.

Когда Покупатель высказывает возражение по поводу товара/услуги, оно может относиться к двум случаям:

- ☐ недоразумение (недопонимание);
- ☐ «сознательный отход».

Недоразумение (недопонимание) — утверждение, сделанное покупателем и связанное с продуктами/услугами, предлагаемым вами, их особенностями, которые чем-то не устраивают его. Часто это выражается в виде сомнения, что не является прямым возражением. Сомнение может быть общим или специфическим.

- Но ведь крупная собака будет постоянно мешать нам в доме.
- Но ведь щенок может заболеть и даже погибнуть.

Дабы справиться с подобного рода трудностями на пути к завершению сделки, следует обобщить возражение и найти четкий ответ, способный развеять недоразумение.

Рассмотрим, как Продавец справляется с такими возражениями:

- Но ведь крупная собака будет постоянно мешать нам в доме.
- Да, понимаю, вы представляете себе нечто спящее по всему дому и путающееся под ногами, но, как вы видите, это спокойные собаки, не занимающие много места и любящие укромные уголки. А поскольку они отлично поддаются дрессировке и очень послушны, то команда «место» для них — закон.
- Но ведь щенок может заболеть и даже погибнуть.
- Конечно, это беспокоит любого владельца собаки, который правильно ее содержит и бережет. Однако за последние годы мне не известны случаи заболеваний щенков этой породы с летальным исходом. Они обладают хорошей сопротивляемостью к инфекциям, прививаются очень эффективной вакциной и наблюдаются нами.

Итак, чтобы справиться с таким возражением, следует обобщить его и дать четкий ответ.

На «*сознательный отход*» не может быть дан такой же прямой ответ, как в ситуации с недоразумением. Почему?

Потому что «*сознательный отход*» — это утверждение, сделанное Покупателем, в котором он фокусируется на важных, с его точки зрения, проблемах, связанных с вашими товарами/услугами.

— Но это так дорого!

— На мой вкус — собака слишком крупная и много шерсти.

Чтобы справиться с «*сознательным отходом*», следует суммировать возражения и затем свести их до минимума путем подчеркивания преимуществ ваших товаров/услуг, предлагаемых Покупателю.

Рассмотрим, как продавец справляется с такими возражениями:

— Но это так дорого!

— Я понимаю, что цена довольно высока, но вы сказали, что хотели бы иметь собаку, достаточно серьезную как сторожа, но при этом и универсальную, не создающую неприятностей и сложностей, послушную и удобную в содержании. Это — именно та собака, которая не только сможет защитить ваш дом, охраняя участок, но и всегда будет радовать вас и ваших гостей!

— На мой вкус — собака слишком крупная и много шерсти.

— Да, я понимаю, маленькой ее не назовешь, но она должна внушать уважение и своими размерами, если одно из ее основных назначений — охрана дома и защита семьи. Хотя эта порода и относится формально к крупным, она значительно меньше и легче чисто сторожевых пород — сравните с кавказской овчаркой. А что касается шерсти, так ведь ей и зимой придется жить за городом.

Теперь вам известна разница между «*сознательным отходом*» и недоразумением (недопониманием). Попробуйте определить, какое возражение выдвигает этот Покупатель:

— Я понимаю, что для охраны эта собака подходит, но ведь она перебудит нас ночью своим лаем!

— Да, это так, если оставлять ее на ночь на улице. Лучше брать ее с собой в дом, тогда она начнет рычать только в том случае, если чужой уже находится на вашем участке, а не просто «интересуется крепостью ограды». В этом случае вам все равно стоит проснуться и проверить, в чем дело.

Что выразил покупатель — недоразумение или «*сознательный отход*»?

(Ответ — «*сознательный отход*».)

Покупатель высказал суждение, которое является верным. Это не недоразумение. Продавец должен свести до минимума «*сознательный отход*», объяснив относительное преимущество чуткости и бдительности собаки.

— Но вот я слышал, что для охраны автомобилей собаки непригодны.

— Да, не рекомендуется оставлять собак в салоне автомобиля с целью защиты от угона. Конечно, с таким псом внутри никто не попытается оторвать вашу машину, но он не сможет помешать снять все колеса. Если же машина стоит на участке, то пес охраняет ее так же, как и дом. Кстати, многие автолюбители — владельцы собак — довольны тем, что, когда выезжаешь на природу, например за грибами, собака отлично дополняет сигнализацию.

— Вы любите ловить рыбу или собирать грибы?

Реплика Покупателя — недоразумение или «сознательный отход»?
(Ответ — недоразумение.)

Покупатель не понял возможностей использования собаки для охраны автомобиля. Чтобы справиться с таким возражением, Продавец суммирует его и фокусирует внимание Покупателя на особенностях и преимуществах собаки-сторожа с целью развеять недоразумение.

Продавец разумно использовал упоминание о реакции других покупателей.

Как вы помните из первой сцены, этот способ является ценным в процессе «нащупывания» потребностей и желаний покупателя.

Вы можете его назвать?

(Ответ — метод параллелей.)

Параллель — это небольшой достоверный рассказ о другом Покупателе, который вы можете использовать с целью вызвать положительную реакцию данного Покупателя. Но почему Продавец продолжает пользоваться техникой «нащупывания»? Этот метод важен на всем протяжении процесса продаж.

Часто «сознательный отход» оказывается следствием поведения самого продавца, который фокусирует внимание покупателя на конечном решении, при этом не полностью «нащупав» его потребности.

Дабы избежать «сознательного отхода» со стороны Покупателя, следует использовать метод «нащупывания» в тех областях, где могут лежать потребности Покупателя и где ваши товары/услуги представляются в наилучшем свете.

Определив, что важно для Покупателя, а что нет, вы должны акцентировать его внимание на преимуществах ваших товаров/услуг, которые наиболее полно соответствуют его потребностям.

Покупатели намечают для себя некую общую шкалу оценок того, что представляется им важным, и производят по ней оценку ваших предложений. Это называется субъективным критерием Покупателя.

Обычно одна или больше из перечисленных выше категорий преимуществ определяются Покупателем как критерий покупки.

Подоб
тегорий
Покупат
(Отве

По ир
могут воз

Для ус
нирован

го рода во
жете устр

Чтобы

☐ А ка

☐ Как

ност

Тщател

ваши шан

Зная, ч

ленных ка

о том, что

телей — пе

(Ответ

Разные

всегда явля

Наприм

го интересу

сторожа мо

шую роль,

требования

А вот сле

критерием

исключител

торий опра

Для трет

рхода купл

В идеале

бачать кри

не будет пр

К счастью

Для могут

Подобные критерии могут включать в себя уже известные нам категории преимуществ и, кроме них, и еще что-то очень важное для Покупателя, но в том перечне отсутствовавшее, что именно?

(Ответ — цена.)

По иронии судьбы эти категории находятся в той же области, где могут возникать возражения.

Для устранения и предупреждения возражений необходимо планирование. Вступив в диалог с покупателем, представьте себе, какого рода возражения у него могут возникнуть и каким образом вы сможете устранить или предотвратить их.

Чтобы далее продвинуться в процессе продажи, следует спросить себя:

☐ А каковы же потребности покупателя?

☐ Как мои рекомендации смогут соответствовать этим потребностям?

Тщательное рассмотрение двух этих вопросов способно повысить ваши шансы на успешное завершение сделки.

Зная, что критерии покупателя могут быть основаны на определенных категориях преимуществ, скажите, верно ли предположение о том, что цена является самым важным критерием для всех Покупателей — персонажей нашей игры?

(Ответ — неверно.)

Разные покупатели имеют разные критерии покупки. И цена не всегда является наиважнейшим критерием.

Например, Покупатели, которые подошли первыми, прежде всего интересуются хорошей «загородной» собакой, на которую как на сторожа можно оставлять дом, и цена играет для них не слишком большую роль, если приобретение способно соответствовать двум этим требованиям.

А вот следующий Покупатель считает цену чрезвычайно важным критерием покупки. Ему нужны хорошие рабочие качества собаки и исключительные внешние данные, чтобы вырастить чемпиона, который оправдает вложенные в него средства.

Для третьего, «телефонного», Покупателя важнее всего время перехода купленной собаки под его опеку.

В идеале преимущества ваших товаров/услуг будут полностью отвечать критериям покупателя, но было бы наивно думать, что подобное будет происходить с каждым из них.

К счастью, представления Покупателя о наиболее важном критерии могут меняться. Представим, что предлагаемый вами товар не

соответствует критериям покупателя. Ситуацию можно изменить, «нащупав» те потребности, которые могут быть удовлетворены этим товаром. Как это сделать? Путем «поднятия» нижнего критерия приоритетов вверх по шкале представлений о важности того или иного критерия у Покупателя.

Скажем, Покупателю все равно, каков внешний вид и возраст собаки, он не собирается посвящать ей свое время. Покупателю достаточно того, что она будет охранять его дом. Зная, что удобство при содержании и управляемость — преимущества, которые могут являться потребностями, еще не осознанными Покупателем, рассмотрим, каким образом Продавец сможет повысить два этих преимущества в шкале оценок Покупателя:

- Вы справитесь сами с дрессировкой такой собаки?
- Не думаю, да мне и некогда этим заниматься.
- Ну, вы можете нанять дрессировщика; правда, это потребует времени и денег. Может быть, вам проще взять взрослую, уже подготовленную собаку?
- Я думаю, это зависит от того, будет ли она меня слушаться, считать своим хозяином.
- Мы не предлагаем вам собаку из чьих-то рук, а подберем выращенную в специальном питомнике. Для нее вы станете единственным хозяином; кроме того, эти собаки очень неприхотливы и с ними не нужно много гулять. На мой взгляд, вам стоит принять это во внимание. Можно найти более дешевую собаку, но не известно, как она выращена и воспитана. Взяв пса из питомника, вам не придется дополнительно обращаться к профессиональным дрессировщикам или ветеринарам.
- Спасибо, что подсказали такую возможность. Я не знал о подобной услуге.

Итак, путем «нащупывания» дополнительных потребностей покупателя, вы можете поднять нижний критерий вверх по шкале оценок покупателя.

Если поднятие нижнего критерия вверх может способствовать успешной продаже, то удачной ли мыслью будет «опустить» верхний критерий вниз по шкале оценок покупателя в том случае, если этот критерий не соответствует преимуществам ваших товаров/услуг?

- Эта порода — символ престижности для ее владельцев. Поэтому она такая дорогая.
- Знаете, моя «Нива» полностью меня устраивает, и «Линкольн» мне не нужен.

(Прямое возражение — «сознательный отход».)

Опуская верхний критерий, вы игнорируете потребность покупателя, сводя на нет все ваши усилия, направленные на успешное завершение сделки.

Выводы. Возражения сводятся к недоразумению (недопониманию) и «сознательному отходу».

Недо
ния и по
На «с
вет, как
осознани
Кажд
рии осно
Вы мо
ответстви
ших товар
И на ко
понятия п
имуществ

Сцена ч

Задача

Ориенти
мание исп
что часто о
мигся в го
Для прод
зультат вза
часто не ря
которое он
изменения
ке; соответс
бывает суще
Стремлен
это как на р
ной удовле
второй п
пах сош
что даю
не соот
масуи

Недоразумения можно устранять путем суммирования возражения и последующего четкого ответа.

На «сознательный отход» не может быть дан такой же прямой ответ, как в первом случае, так как здесь имеет место быть реальное, осознанное возражение.

Каждый покупатель имеет свои критерии покупки, и эти критерии основаны на его потребностях.

Вы можете устранять и предотвращать возражения и находить соответствия между потребностями покупателя и преимуществами ваших товаров/услуг, используя эффективный метод «нащупывания».

И наконец, основные понятия, включенные в процесс продаж, понятия потребностей, желаний, возможностей, особенностей и преимуществ, сомнения и возражений — тесно связаны между собой.

Сцена четвертая (последняя)

Задача

Дать нам возможность увидеть, как может проводиться заключение (завершение) сделки.

Ориентированные на успех продавцы всегда уделяют большое внимание непосредственному заключению сделки. Но нужно отметить, что часто они пытаются заключить сделку, еще не успевшую оформиться в голове покупателя.

Для продавца это — работа и его отношение, его установки на результат взаимодействия с покупателем. Для покупателя же сделка — часто не рядовое, привычное действие, а определенное событие, на которое он решился как на изменение в жизни. Мы все хотим, чтобы изменения приносили радость, а не сожаление о совершенном поступке; соответственно, отношение покупателя к тому, на что он решился, бывает существеннее, чем его отношение к самому предмету покупки.

Стремление побыстрее завершить сделку и установка только на это как на результат своих умений и усилий, отнесение эмоциональной удовлетворенности покупателя процессом взаимодействия на второй план, а то и вовсе игнорирование его, отражается в таких штампах социалистической реальности, как: «Вас много, а я одна», «Бери, что дают», «Не хочешь — не надо» и т. п. Ясно, что сейчас это никак не соответствует ни требованиям настоящего сервиса, ни задачам консультационной продажи.

На последнем этапе процесса продажи, как в заключительном акте — развязке, продавец ведет игру, не столько воздействуя на выбор покупателя, сколько влияя на принятие им решения. Если раньше можно было больше полагаться на *компетентность*, то теперь на первый план выходит *ответственность* продавца, особенно если он «продает» решение. Если покупатель осознаёт ответственность, разделяемую продавцом, испытывает к нему *доверие*, то это и есть те отношения, которые дают полноценный результат: покупатель становится постоянным клиентом и рекомендует фирму другим покупателям, выполняя задачу маркетинга.

С другой стороны, излишняя деликатность, робость продавца могут привести к тому, что «хорошо созревший» клиент, тщетно ожидая с его стороны последнего шага, отказывается от принятия решения о заключении сделки именно с ним. Пассивное ведение продажи, так же как и агрессивное, отличается от уверенной манеры поведения продавца, профессионально выражающейся в том, что он думает о чувствах покупателя, но не забывает и о своих интересах.

Именно в том, как завершаются сделки, лучше всего бывает виден не только индивидуальный стиль работы продавца, но и политика фирмы, руководства магазина, ее зрелость и целостность. Часто говорят о «концепции продажи», уделяя при этом больше внимания тому, чтобы покупатель зашел за товаром, а не вышел с покупкой. Но именно «концепция результата» выявляет подлинную «силу продаж».

Сила не столько в том, чтобы всегда заключать сделку, как можно чаще предлагать ее заключение или знать 47 способов завершения процесса продажи, а в том, чтобы стараться сделать некоего потребителя (А) и своим покупателем (Б), тем, который, имея возможность выбора, обращается за решением именно к вам.

$A + B = B$ (выигрыш), причем выигрыш общий, взаимный, то есть выиграли не только вы, но и все мы — как игроки на поле рынка.

Вернемся к процедуре «зачета на состоятельность» продавца.

Существует ряд методов, способствующих успешному завершению сделки. Они основаны на умении продавца использовать «фокусирование» в ходе сделки, позволяющее глубже раскрыть потребности покупателя и затем порекомендовать определенные преимущества товара/услуги.

Вы уже знаете, насколько важны потребности и преимущества для достижения успешной сделки. Вы также научились устранять и

предотвраща
минацию» и

Обладая э
ча, ведущего
ее, и вы всегд

по очкам, или

Завершении

состоящий из

1. Еще раз

2. Резюме

3. Предлож

Первый эта

Вы справляете

любо исключит

Однако следуе

расширение ил

слишком глубо

— Остались ли

— Хотите узнать

На втором э

преимущества,

димости вы так

— Вы говорите,

Я думаю, вы полност

удобной для охраны

не только сторожева

на прогулки или пр

с-ржающим.

— Я думаю, так

слете во рращивания

на выставках. Мы вл

нашем клубе.

И наконец, тр

естественно и

лит от вашего

инициативная часть

завершения

жду вами

этотabyсдо

та

предотвращать возражения в ее ходе. Вы прошли «завязку» и «кульминацию» игры.

Обладая этими знаниями, вы переходите к последнему раунду матча, ведущего к выигрышу — успешной сделке. Научитесь завершать ее, и вы всегда сможете одерживать победу над конкурентами — или по очкам, или нокаутом.

Завершение сделки представляет собой довольно простой процесс, состоящий из трех этапов:

1. Еще раз справиться о том, что может беспокоить покупателя.
2. Резюмировать преимущества.
3. Предложить завершить сделку.

Первый этап представляется весьма своеобразным испытанием. Вы справляетесь о том, что еще может беспокоить покупателя, с целью исключить какие-либо неожиданные возражения с его стороны. Однако следует помнить, что целью подобного вопроса не является расширение или повторение цикла продажи, так что не «копайте» слишком глубоко — это может отпугнуть покупателя.

- Остались ли у вас какие-либо еще вопросы по поводу приобретения собаки?
- Хотите узнать о щеночке что-либо еще?

На втором этапе вы резюмируете и выдвигаете на первый план преимущества, подчеркнутые вами в ходе сделки. В случае необходимости вы также резюмируете потребности покупателя.

— Вы говорите, вам требуется собака, послушная и неприхотливая в содержании. Я думаю, вы полностью оцените преимущества этой породы — легко дрессируемой и удобной для охраны загородного дома в ваше отсутствие. Кроме того, поскольку это не только сторожевая собака, вы сможете без всяких сложностей брать ее с собой на прогулки или принимать у себя гостей: вне службы она достаточно лояльна к окружающим.

— Я думаю, такой окрас еще долго будет редким для этой породы. При вашем опыте выращивания щенка и умении готовить его к состязаниям — быть ему первым на выставках. Мы вместе с вами заинтересованы в том, чтобы чемпионы были в нашем клубе.

И наконец, третий этап — предложение завершить сделку — должен естественно вытекать из первых двух. То, что вы будете говорить, зависит от вашего собственного стиля, в котором выдерживается вся предыдущая часть сделки. Не изменяйте своей манере на последнем этапе завершения сделки и не мудрите — это может создать натянутость между вами и Покупателем.

— Этот кабысдох не создаст вам проблем. Как я говорил, псины выросли вместе с кошками, так что о своем кошке можете не беспокоиться. Вот если бы у вас на

участке были куры или другие глупые твари, тогда конечно, но, как я понимаю, до кур вам еще далеко! А собачку сейчас взять самое время — пока еще дом достроите.

Будьте самим собой, но учитывайте интересы Покупателя, и вам не о чем больше будет беспокоиться.

- Вы готовы договориться с владельцем прямо сейчас?
- Хотите выбрать щенка первым? Мы предоставим вам такую возможность.

Итак, завершение сделки просто, как дважды два. Главное — будьте самим собой и легко и естественно завершите процесс продаж.

То, как вы будете завершать сделку, зависит от вашей личной манеры, от того, как покупатель реагировал на ваши реплики на протяжении всей сделки.

Способы завершения сделки

Существует несколько способов завершения сделки. Ваша задача — выбрать один, наиболее соответствующий вашему стилю и конкретной ситуации.

1. Прямое завершение сделки

Это наиболее распространенный способ.

- Вы готовы заключить с владельцем договор о продаже?
- Вы готовы выбрать щенка сейчас?

Но этот способ не всегда оказывается наилучшим. Иногда вы понимаете, что покупатель раздумывает над своим решением, в таком случае можно обратиться к другим способам, которые, возможно, окажутся более эффективными.

Ваше искусство проявится в выборе одного из способов и его использовании таким образом, чтобы осторожно подвести покупателя к окончательному решению, направляя разговор так, что покупатель будет утвердительно отвечать на все ваши вопросы. Это создание «Дан ритма» можно использовать и раньше, при «нащупывании» потребностей или снятии возражений, но здесь отличие состоит в том, что используются вопросы не для выяснения или уточнения, а именно для «подталкивания» к принятию решения.

2. «Альтернативная» сделка

Вы предлагаете Покупателю по крайней мере два варианта, при этом делается предположение, что решение уже принято.

- На кого мы официально оформим собаку, на вас или на вашего мужа?

Глава 1. Основы

— Вы хотите братьями и сестрами?

«Альтернативные» решения. Каждое из них имеет свои преимущества. Наиболее эффективным является то, на котором вы остановитесь.

Этот способ применяется в тех случаях, когда покупатель не может принять решение. Пользуясь данными рекомендациями:

— Если вы не уверены, потребуется наш совет.

— Допустим, вы не хотите вносить изменения.

Другие фразы:

— если покупатель не уверен.

— предположим.

— в случае.

Следует помнить, что «альтернативная» сделка — это способ, который используется с покупателем.

В этом случае вы можете использовать следующие фразы:

— Не могли бы вы рассмотреть вариант вашего участия?

Этот способ применяется в тех случаях, когда покупатель не может принять решение.

информировать покупателя о преимуществах каждого варианта.

Данный способ применяется в тех случаях, когда покупатель не может принять решение.

Рассмотрим еще один способ. Постарайтесь...

— Вы хотите забрать щенка сейчас или пусть он еще побудет недельку со своими братьями и сестрами?

«Альтернативный» способ удобен тем, что вы предлагаете два решения, каждое из которых неизбежно ведет к позитивному с точки зрения принятия решения о сделке отклику. Это представляется более эффективным, нежели просто задать вопрос, вариантом ответа на который может быть — «Нет».

3. «Быстрая» сделка

Этот способ используется, чтобы снять напряжение с покупателя. Он применяется в том случае, когда у покупателя есть много побудительных причин для покупки, но ему не хватает решительности. Пользуясь данным способом, вы можете употреблять следующие конструкции:

— Если вы решили поставить такую собаку на охрану дома, для начала вам потребуется наша помощь?

— Допустим, вы уже завтра выберете себе щенка. Тогда мы могли бы ограничиться внесением аванса и отложить остальную часть выплаты на потом.

Другие фразы, уместные при «быстрой» сделке:

— если появится возможность;

— предположим, что...;

— в случае...

Следует помнить, что «быстрая» сделка может использоваться вкупе с «альтернативной» с целью вызвать положительную реакцию покупателя.

4. «Активное» завершение сделки

В этом случае Покупателю предлагается принять активное участие на заключительном этапе процесса продажи.

— Не могли бы вы показать мне, как расположено крыльцо с крытой террасой на плане вашего участка и дома.

Этот способ ставит покупателя в положение человека, активно информирующего Продавца. В последующем эта информация может послужить для открытия возможностей/потребностей или критериев покупки, сервисного обслуживания у того же Покупателя.

Данный способ может предполагать участие еще одного члена семьи или другого представителя покупателя. В подобных случаях следует сосредоточить свое внимание на том, кто принимает решение.

Рассмотрим еще несколько примеров.

Рассмотрим еще несколько примеров. Постарайтесь определить, какими способами пользовался Продавец:

— Вы готовы рассмотреть условия договора?

(Прямое завершение сделки.)

— Когда вы возьмете собаку, я лично подъеду и проверю, все ли в порядке. Как вам будет удобнее — в будние дни или на выходных?

(Комбинация «быстрой» и «альтернативной» сделки.)

Как вы думаете, почему Продавец решил объединить два этих способа?

Скомбинировав их, он не только снимает напряжение с Покупателя, подчеркивая свою ответственность, но и дает ему свободу выбора, что позволяет придерживаться позитивного варианта решения и вызывает у Покупателя ощущение уверенности в его правильности.

5. «Предположительная» сделка

Вы ведете себя так, как будто покупатель уже приобрел у вас товар/услугу.

— Когда вы, взяв собаку, станете приучать ее охранять участок и дом, лучше на некоторое время воздержаться от приема большого количества гостей.

— Чтобы вырастить вашего чемпиона, лучше сразу приобрести большой запас специального корма — получится дешевле.

Успешное завершение сделки при помощи этого способа требует большого опыта, но он ускоряет принятие положительного решения и ставит покупателя в зависимость от товара/услуги еще до принятия им окончательного решения.

6. «Завершение со сложностями»

Этот способ основан на стремлении покупателя получить то, чего он, по его мнению, вполне заслуживает. В этом случае продавец может сказать, что почти не осталось времени для того, чтобы воспользоваться какой-либо возможностью, или же информировать покупателя о том, что скоро заканчивается специальная рекламная кампания, способная сэкономить покупателю деньги.

— Честно говоря, таких собак, как та, что вы берете, — очень мало. А спрос на охрану загородной недвижимости, сами знаете, растет. Я бы не советовал вам откладывать — и новоселье справите с уже обученной собакой.

— Чтобы мы могли получить 25%-ную скидку на корм, придется заполнить все документы сегодня: фирма-производитель проводит эту рекламную акцию только на время выставки.

«Завершение со сложностями» — достаточно деликатный способ, так как создается ощущение безотлагательности и покупатель может

почувствовать давление со стороны продавца, а не консультационную поддержку своего решения.

7. «Способ Коломбо»

Этот способ героя одноименного детективного сериала и применяется в том случае, когда покупатель никак не хочет «раскалываться» на положительное решение. Это игра в наивного «простачка», Иванушку-дурачка из наших сказок («Что я сделаю не так, Баба Яга?»). Продавец притворяется незнакомым, простодушным, на самом деле полностью отдавая себе отчет в том, что делает, — игры без лицедейства не бывает!

— Что ж, насколько я понимаю, вы склоняетесь не в пользу нашего предложения... но... может быть, я просто что-то недостаточно хорошо объяснил?

— Понимаю, что мне не очень-то удалось убедить вас принять наше предложение... Видимо, я в чем-то допустил ошибку, не могли бы вы мне подсказать...

«Способ Коломбо» заставляет покупателя высказываться, давая вам таким образом возможность вскрыть возражения, не выявленные раньше. Как только процесс продажи будет возобновлен, вы сможете направить его в нужное русло.

8. «Способ Б. Франклина»

Этот способ позволяет покупателю изучить все плюсы и минусы ваших товаров/услуг. Только следует представить покупателю и плюсы и минусы, чтобы покупатель все же склонялся к тому, чтобы завершить сделку.

«Сознательный отход» Покупателя связан с ценой. Продавец говорит ему, что деньги, сэкономленные на выращивании и воспитании щенка, существенно снижают его затраты.

— Да, у этой собаки достаточно высокая цена. Но не забывайте — в ее стоимость входит все, что в нее вложено. Вам не придется тратить на дорогие корма — собака отлично выращена, обучена, здорова и неприхотлива. К тому же вы берете ее не из вторых рук, никаких неожиданностей здесь быть не может.

В способе Б. Франклина используется логика с целью акцентировать внимание покупателя на достоинствах товаров/услуг и, напротив, заретушировать их недостатки.

Попробуйте определить, какой метод используется в приведенных ниже примерах:

— Раз вы сказали, что днем все время заняты, мы сможем в вечернее время помочь вам приучить собаку к охране участка, так даже получится быстрее.

(«Предположительная» сделка.)

— Эти щенки расходятся быстро. Соответственно уменьшается и возможность выбора. Если вы выберете щенка сейчас и внесете аванс, то уже другим придется выбирать из тех, кто останется.

(«Завершение со сложностями».)

Продавец производит на Покупателя некоторое давление, с тем чтобы тот принял решение, не откладывая его в долгий ящик.

Завершение сделки — навык, который следует применять, соотнося его со своими возможностями. Вы можете выбрать из перечисленных выше способы или только два из них, так, чтобы они соответствовали вашему стилю. В основе успешного завершения сделки лежит использование способа, наиболее близкого вам, не требующего от вас чрезмерных усилий.

Но не считайте завершение сделки окончанием цикла продажи. Рассматривайте его всегда как возможность для дальнейшего бизнеса.

Люди, преуспевающие в торговом бизнесе, стремятся поддерживать контакт с покупателем и после завершения сделки с ним, чтобы убедиться в том, насколько он остался доволен. Подобным образом можно устанавливать новые и поддерживать старые связи с покупателем.

В ходе этих четырех сцен (занятий), вы увидели, как можно использовать навыки общения для успешного взаимодействия в ходе сделки. Вы научились определять потребности, желания и возможности, демонстрировать особенности и преимущества, устранять и предупреждать возражения и использовать эффективные методы при завершении сделки.

Резюме

Итак, вы узнали, как каждая из основных фаз или шагов на предлагаемой схеме продаж может реально помочь вам в решении каждодневных задач продавца.

Ваша задача — применить эти знания в работе.

Как вы верно отметили, в приведенных выше примерах Продавцу везло — он работал на своей территории, клиенты были посетителями выставки и сами к нему обращались. Поэтому давайте примем на все случаи жизни «золотое правило»:

Создавайте Покупателю конструктивную обстановку.

В данном случае обстановка означает как физическую, так и эмоциональную атмосферу, в которой проводятся переговоры или продажа. Начальный этап процесса продажи служит для определения потребности и желаний покупателя. Но вам не удастся этого сделать, если клиент не будет чувствовать себя комфортно в той обстановке, где проходят переговоры.

В дальнейших упражнениях вы будете выступать в роли уже не столько наблюдателей, сколько активных исполнителей, участников ролевых игр и других заданий.

Как и в жизни, мы начнем работу со знакомства с предпочитаемым Покупателем, создания контакта с ним и завоевания его расположения, в дальнейшем — доверия к нам как к серьезным и честным профессионалам.

СОЗДАНИЕ КОНСТРУКТИВНОЙ «ПРОДАЖНОЙ АТМОСФЕРЫ»

Приведем некоторые варианты возможных подходов, обеспечивающих создание конструктивной «продажной атмосферы» с вашей стороны.

Вы можете в начале:

1. Постараться разговорить покупателя, сделать его своим собеседником, начав с открытых вопросов: «как?», «почему?», «каким образом?» и других.
2. Обсудить с покупателем, как вы намереваетесь действовать, дать почувствовать ему в вас своего помощника, например:

«Вначале я хотел бы понять вашу ситуацию... Тогда мы сможем рассмотреть все возможные решения...»

3. Действовать уверенно и последовательно, пригласив покупателя задавать вопросы, если он в чем-то сомневается.
4. Победить спешку и суету — покупатель не должен чувствовать временного давления или невнимания к себе.
5. Придержаться свое описание решения, товара, услуги, стараясь глубоко и полностью выявить потребности и желания покупателя, иначе некоторые из них опять-таки могут почувствовать, что на них давят или даже запугивают их.

6. Преподносить понимание потребности покупателя, предложение решения как элементы, усиливающие его позицию. Вы должны помочь ему внутренне преодолеть реальные или мнимые препятствия.

После чего старайтесь:

7. Избегать быть втянутым в спор или поставленным в оборонительную позицию, даже если покупатель не конструктивен, например, высказывает негативные суждения о вашей компании или товарах/услугах — слушайте и пытайтесь «нащупать», что явилось причиной таких высказываний.
 8. Выбирать для себя конструктивные роли эксперта, консультанта, посредника и избегать неконструктивных ролей.
 9. Отложить принятие решения до того, пока покупатель не почувствует, что вы — его союзник и не только понимаете его проблемы, но и готовы отвечать за их решение.
 10. Почувствовав уверенность в том, что покупатель доволен вашими ответами на его возражения, предложить завершить сделку. Задержка с вашей стороны иногда может рассматриваться покупателем как ваша неуверенность.
- Наконец, приступая к «развязке»:
11. Начинайте завершающий этап процесса продажи с вопроса, доволен ли покупатель представленным товаром или услугой.
 12. Не позволяйте покупателю избежать высказываний об оставшихся сомнениях, задавая ему соответствующие вопросы. Если он о чем-то умалчивает или у него остались возражения — вы можете потерять сделку.
 13. Старайтесь получить дополнительную информацию и время для «доводки» решения, найти новые возможности, если покупатель выскажется полностью.
 14. Если вы не уверены, что покупатель хочет сделать покупку, и чувствуете неудобным или неуместным предложить ему это, спросите, что вы для него еще можете сделать или помочь в чем-то прямо сейчас.
 15. Продемонстрируйте покупателю вашу заботу о нем еще раз на завершающем этапе процесса продажи.
 16. Не стесняйтесь лишний раз перечислить условия и особенности сделки.
 17. Похвалите покупателя и подчеркните его исключительность.

Это подходы помогут вам создать конструктивные отношения с покупателем. Некоторых из них мы коснемся по ходу изложения, а отдельные, и вы сами можете сделать выбор, специально отработаем в небольших ролевых играх (блицх), которые проведем как разминки перед полновесными ролевыми играми.

Давайте начнем с практики первых шагов к покупателю, отработаем приемы эффективного начала разговора с ним.

Когда лучше приветствовать покупателя? Как обратить на себя его внимание?

Есть ли фраза лучше, чем известная: «Могу ли я вам помочь?»

Подготовьте в небольших группах разные версии «дебюта» Продавца во взаимодействии с Покупателем. Не забывайте предложенные вам советы, на подготовку этого задания вам дается 15 минут, затем мы запишем ваши варианты первой встречи с Покупателем на видео.

РОЛЕВАЯ ИГРА

Игра — модель деятельности, но если дети через игру познают мир, формируют принятие его, то взрослые сознательно исследуют в ней лишь какую-то значимую для них часть жизни. И в том и другом случае важно как содержательное, так и эмоциональное принятие этой модели. Чем выше включенность участников в игру, тем плотнее она насыщена переживаемыми событиями.

Ролевые игры органично входят в жизнь, с их помощью дети исследуют и примеряют на себя доступные для них элементы взрослой жизнедеятельности. В определенном возрасте все мы играем в магазин, особенно тогда, когда, как нам кажется, мы уже всё можем смоделировать, но делать реальные покупки самостоятельно нам почему-то еще не разрешают. Взрослые просто опасаются, что дети, сделав что-то не так, могут оказаться в проигрыше. Ролевая игра как модель в большей степени направлена на сам процесс реализации роли, а не на некий условный выигрыш. Но, как и в любой игре, этот мотив все равно присутствует.

Обычно участники тренинга охотно разыгрывают между собой знакомые ситуации ролевого взаимодействия, но требования и условия применения этого метода в тренинге должны соблюдаться и контролироваться: проигравших, а тем более потерпевших поражение, быть не должно. К условиям относятся различия в степени подготовленности участников, понимании ими задач данного эпизода и цели тренинга, отношениях в игре и друг к другу, а также сама динамика и атмосфера тренинга — игра может быть «разминочной» или «зачетной». Требования — правила и ограничения, которые могут задаваться сами ролями, содержащимися в них игровыми целями и предполагаемым результатом. Важно, чтобы они не входили в явное

Глава 2. Роль
противореч
ния участни
рыи не долж
подчеркнем
навыков и ум
других участ
успешность р
ней тренируе
тельной откр

Игра может
сценарию, ин
может выстраи
вида. В любом
ролируется, а
живает внимани
Очень важно п
требованиями
ем участников
туар ролевых м
щих целям тр

Различаться в
решности описа
органичности и
что именно для
а не повторения
рактору последигр
бует от тренера уч
нужным людям и
разом. Причем ос
не уступать не тол
яющей пережива
что является режис
одевать и поднимать
ать в успехе, сво
ативных норм и
Результаты игры
судейским, не о
и тактике.

противоречие со склонностью к импровизации и гибкостью поведения участников; в игре может быть элемент состязательности, который не должен переходить в демонстрацию превосходства. Еще раз подчеркнем: в тренинге продаж важнее отработка профессиональных навыков и умений, а не решение чьих-то личностных проблем за счет других участников и времени, предназначенного не для этого. И так, успешность ролевой игры определяется достаточным проявлением в ней тренируемых умений и навыков, а также степенью доброжелательной открытости участников.

Игра может проходить по достаточно известному для участников сценарию, иногда даже по подробно прописанной инструкции, а может выстраиваться спонтанно на основе «вводной» самого общего вида. В любом случае элемент соревнования присутствует, но контролируется, а непредсказуемость конкретного исхода не только удерживает внимание к происходящему, но и создает творческий настрой. Очень важно при этом вести игру так, чтобы противоречия между требованиями стандартов профессионального поведения и желанием участников проявить собственную уникальность, расширив репертуар ролевых моделей поведения, создавали настрой, соответствующий целям тренинга.

Различаться между собой игры могут не только по степени конкретности описания моделируемых в них действий, но и по степени органичности игрового и реального поведения участников, по тому, что именно для них в игре наиболее важно, по степени расширения, а не повторения жизненного и профессионального опыта, и по характеру послеигрового обсуждения. Проведение ролевой игры требует от тренера учета всех этих факторов и способности предложить нужным людям нужный сюжет в нужное время и определенным образом. Причем осмысление и анализ происходившего в игре должны не уступать не только по смысловой, но и по эмоциональной составляющей переживанию и наблюдению ее процесса. Во многом это напоминает режиссерскую задачу: поставить действие, не мешать ему, оценить и поднять уровень мастерства актеров, увеличив их уверенность в успехе, свободу самовыражения и общения, при усилении позитивных норм индивидуального и группового поведения.

Ролевые игры в тренинге продаж проводятся с видеозаписью с дальнейшим, не откладываемым надолго разбором и иногда «переигрыванием», что зависит от конкретных задач тренировки на выка или подготовки законченного действия, например презентации.

Этот метод дает возможность участнику увидеть самого себя не только со стороны, но и глазами других участников. Требуется определенная готовность «смотреть в лицо самому себе», исходя из критериев восприятия, которые обычно используются для других, и ожидать еще при этом от них же подчас нестандартных оценок и описаний своего поведения.

И опытные продавцы, и новички, оказавшись в такой ситуации впервые, испытывают естественное беспокойство, дискомфорт, выражающийся и в кокетстве, и в излишней самокритичности. Более того, хотя сейчас любительские видеосъемки достаточно привычны, в тренинге из-за направленности видеокамеры персонажи игры испытывают подчас и удивление, и смущение от своей внешности или манер, привычек, иногда настолько сильные, что их внимание фокусируется на этом больше, чем на том, ради чего они тренируются. Но и это может работать на результат, если продавец искренне и безбоязненно стремится производить благоприятное впечатление при встрече лицом к лицу с реальным покупателем. Условие мы помним: доброжелательность и открытость. Встречаются случаи, когда отдельные участники категорически отказываются участвовать в ролевой игре с видеозаписью, чаще всего именно в силу предыдущего негативного опыта. С другой стороны, смущение или излишнее беспокойство могут приводить к ненужной «расторженности» перед видеокамерой, которая уводит от выполнения задач.

Самоанализ через посредство просмотра и разбора видеозаписи может быть очень эффективным методом, позволяющим осуществить интересный анализ. Однако сошлемся на мнение коллеги:

«Участники здесь уже «не отвертятся», когда им будут указывать на любопытные и симптоматичные для типичных ситуаций экспрессивного общения моменты. Но «видео» — это еще и враг, довольно коварный враг для ведущего, поскольку ведущий, включая «видео», получает всегда избыточный для конкретного анализа, яркий и соблазнительный материал. Нередко приходится наблюдать, как «лихие» групповоды, гастролируя по городам и весям с видеокамерой наперевес... вместо того чтобы показать участникам на наглядном материале динамику группового спора, традиционные ошибки, совершенные людьми в ходе полемики, и используя эмоциональную вовлеченность участников, совершить вместе с ними «открытие», как более эффективно вести себя в споре, вместо этого психолог начина-

ет выступать в роли судьи и просветителя, рассказывая каждому из участников и всей группе о том, что означает тот или иной жест, мимическое движение, поза, выхваченные телеобъективом. Такое спекулятивное использование на самом деле далеко не однозначных результатов из области психологии проявлений помогает иной раз «выплыть» ведущему, которому нечего сказать группе. Участники с повышенным интересом смотрят на свое изображение» *.

Хотя цитата касается особенностей проведения дискуссии, а задача о продаже лошади используется и нами как мотор, ее запускающий (см. раздел «Дополнительные упражнения»), со всем сказанным трудно не согласиться. В тренинге продаж соблазны для ведущего играть на своем поле необходимо стараться сдерживать, переводя внимание участников на то, как демонстрируемое ими поведение может отражаться на ходе сделки с покупателем. Собственное мнение тренеру лучше оставлять при себе до тех пор, пока участники сами не выскажут свои впечатления и мнения на основе собственного профессионального опыта, особенно когда ролевая игра строится на материале их рабочей деятельности.

В идеале первые сцены и задания должны быть простыми и привлекательными, подчеркивать те черты, которые люди хотят в себе видеть. На первых этапах видеотренинга можно вообще обходиться без внешних критических оценок, давая возможность участникам плавно отойти от сфокусированного на себе внимания, выждать, пока они будут готовы к деликатному и регулируемому обсуждению с элементами критики. На наш взгляд, ролевые игры вначале лучше строить не на напрямую профессионально значимом материале, а на узнаваемом, но параллельном (помните «метод параллелей?»), давая возможность играть не свою роль, и тем самым в случае чего «спасти лицо» и спокойно адаптироваться к жанру метода.

Еще один момент касается стоимости видеометодов, которая может включать в себя затраты на приобретение оборудования, его доставку и установку или аренду, а также цену того времени, которое занимают съемка, просмотр и обсуждение. Что касается прямых материальных затрат, то они себя окупают — выгоды явно перевешивают; следует только организовать так, чтобы оборудование не простаивало, и не стоит скупиться на покупку хорошего телевизора — он и в офисе никогда не помеша-

* Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг. М.: Совершенство, 1998. С. 34–34.

ет, тем более что сейчас интенсивно развивается рынок учебных видеопрограмм. Время, которое уходит в тренинге на использование видеозаписи, действительно может «съесть» значительную часть, что подчас снижает динамизм занятий, но увеличение интереса, невозможность пассивно отсиживать или отстраниться от собственного изображения на экране, когда обучаемый является участником ролевой игры, стоит того. Эти эпизоды не только хороши сами по себе, но и позволяют делать общие «открытия». Интерес к самому себе у человека настолько силен, что обучающиеся спрашивают разрешения сохранить видеозаписи, чтобы вернуться к ним уже за пределами тренинговых часов. В этом плане возможности видеосъемки уникальны и превосходят рабочие записи или раздаточные учебные материалы, которые участники оставляют у себя, — сказывается фактор эмоциональности пережитого.

Инструкции и задания в ролевых играх могут быть, например, следующими:

- Отработать ответы на вопрос клиента: «Зачем вы мне звоните?» (подготовка в парах или тройках, с последующей видеозаписью найденных решений).
- Подготовить короткую презентацию, провести ее и затем ответить на вопросы аудитории (готовятся несколько команд, от каждой — один выступающий, все остальные — в роли приглашенных потенциальных клиентов или партнеров компании).
- Использовать определенные техники «нащупывания» потребностей и желаний (подготовка последовательности вопросов, например: открытые — уточняющие — закрытые — альтернативные — наводящие и использование в диалоге с Покупателем техник активного слушания).
- Искать «чувствительные области» * и исследовать их более глубоко, стараясь не вызывать раздражения у того, кто исполняет роль Покупателя. Необходимо не только получить важную информацию из самого содержания разговора, но и повлиять на состояние Покупателя, стараясь вызвать у него расположение и доверие к себе, товару, компании (напоминает задание: определить «скрытый» мотив в социально-психологическом тре-

* Цитата одной из участниц тренинга продаж медицинской техники и оборудования: «Если раньше нужно было воздействовать на “болевые точки” клиента, то теперь — на “эрогенные”».

нинге, где мотив задумывается Покупателем заранее и сообщается группе, но не Продавцу, который должен на него «выйти» так, чтобы Покупатель позволил ему это сделать).

- Соблюдать баланс доминирования, меняясь функциями «ведомый—ведущий».
- Если основной упор в игре делается на отработку отдельных приемов или элементов поведения, необходимо сверить, какие вопросы или реплики, использованные участниками в диалогах, соответствовали тем или иным приемам или элементам. Для этого лучше предварительно дать небольшое задание или провести опрос.

Например, вернемся к концу предыдущей главы, где приводятся советы, касающиеся проведения последнего этапа процесса продажи — завершения сделки. К каким из них относятся следующие фразы Продавца:

«Как вы думаете, вашей жене тоже понравится это решение?»

(Ответ: п. 11 — желание Покупателя представить покупку другим, небезразличным для него людям представляет собой хороший тест на степень его удовлетворенности.)

«Давайте еще некоторое время обдумаем это, обсудим еще раз. Всё ли мы учли?»

(Ответ: п. 12.)

«Я думаю, это действительно то, что нам подойдет, но давайте уточним еще у вашего мужа и потом уже оформим заказ».

(Ответ: п. 13 или 15.)

«Кажется, мы разобрались в том, что вам нужно, и убедились, что наш товар очень хорошо подходит, соответствует условиям и возможностям, но, может быть, я смогу еще чем-нибудь помочь вам перед тем, как мы подтвердим ваш заказ?»

(Ответ: п. 14.)

Как лучше сказать: «Мы не позже чем завтра доставим и установим для вас вертикальные жалюзи выбранного вами размера и тона, действительно идеально подходящего под цвет стен (не каждый покупатель так тонко это чувствует), сейчас действительно слишком яркое солнце... и мы постараемся приехать пораньше»

или:

«Так, эти жалюзи, те, что голубоваты, ждите завтра, может быть, с установкой еще придется повозиться?»

Почему?

(Ответ в п. 15 и 16.)

Важно, чтобы участники почувствовали и поняли, что они персонально могут получать «выигрыш» через обратную связь после игры, включая видеозапись, а также через изучение отдельных техник. Тогда они будут мотивированы настолько же, насколько и в настоящей работе, хотя, конечно, «рисунок» индивидуальной мотивации будет несколько иным. Хорошей подготовкой к игре обычно служат лекции о товаре, особенностях и опыте его продажи, объединение конкретных техник и приемов, их анализ и обсуждение, а иногда и просмотры специальных фильмов. Перед началом ролевых игр необходимо описать ожидаемые стандарты поведения участников и особенно то, как оно будет оцениваться. Когда обучаемые поймут и примут данные им критерии, они готовы вступить в игру с последующим ее воспроизведением на экране телевизора и разбором. Используемый по шагам, этот метод однозначно будет повышать эффективность процесса тренинга, не приводя к излишнему проявлению защитных реакций. В реальной работе продавец может повторять одни и те же ошибки, не осознавая этого. В ролевой игре немедленная обратная связь позволяет увидеть, что и как должно быть исправлено, неслучайный характер ошибок предполагает серию повторяющихся и пересекающихся игр.

Исходя из задач конкретного тренинга и состава его участников, следует предлагать им самим разработать сюжеты ролевых игр с последующим исполнением. Как правило, такое задание оказывается привлекательным, а его результаты полезными с точки зрения большей неожиданности и приближенности к актуальной проблематике обучающихся. Только всегда следует помнить о двух вещах: участники должны быть готовы к такому заданию и настроены на него, а требования и условия инструкции — создавать рамки, как временные, так и сюжетные. Приведем примеры двух различающихся в этом, но решающих одну задачу подходов — повышение уверенности и компетентности продавцов в трудных случаях и с трудным клиентом.

Первый подход определяется характером корпоративной и учебной информации, сюжеты предлагаются как иллюстрация, поддерживающая основную информацию, и как возможность проверить, насколько она работает на практике и соответствует навыкам и опыту обучаемых.

Второй п
ной продаж
особенност
умения и зн

1. Програ
как это дела

До прове
ми разделам

☐ Истор

☐ Компа

☐ Корпо

☐ Кратка

☐ Обращ

Перед про

батывают про

можной его се

муникации в

рекомендаци

случаях, а так

даванию вопр

1. Ситуация

новку для разл

Задача: отказат

Клиент — де

2. Ситуация

тива большие,

публика (потре

говориться о на

ния», раздел «С

Клиент — от

3. Ситуация

случае за пост

Второй подход не привязан к конкретным условиям корпоративной продажи и дает возможность самим участникам проявить как особенности «фирменного стиля», так и собственные практические умения и знания.

1. Программа «Selling Beer the Heineken Way» (Продажа пива так, как это делает Хайнекен), HEINEKEN university*.

До проведения ролевых игр участники знакомятся со следующими разделами программы:

- ☐ История Heineken.
- ☐ Компания Heineken.
- ☐ Корпоративные марки.
- ☐ Краткая история пива.
- ☐ Обращение с пивом, правила его хранения и продажи.

Перед проведением ролевых игр участники в подгруппах разрабатывают профили продукта, представляют свои решения по возможной его сегментации и получают информацию по основам коммуникации в продажах, психологической типологии клиентов, рекомендации по эффективному поведению в различных трудных случаях, а также выполняют упражнение по технике интервью, задаванию вопросов клиенту.

Сюжеты ролевых игр

1. Ситуация: бар в центре города, владелец хочет поставить установку для разливного пива, но объемы продаж у него недостаточны. Задача: отказать.

Клиент — доминирующий, со склонностью к агрессии.

2. Ситуация: модная дискотека, новый клиент, объемы продажи пива большие, но в ассортименте пиво Heineken не представлено, публика (потребитель) — хорошо обеспеченная молодежь. Задача: договориться о начале поставок (см. главу «Дополнительные упражнения», раздел «Стратегия продаж»).

Клиент — отстраненный, дистанцирующийся, «человек-компьютер».

3. Ситуация: популярный ресторан в хорошем месте, задержка оплаты за поставку пива уже три месяца, владелец, возможно,

* Один из авторов был вторым (local) тренером на этой программе, которая неоднократно проводилась с его участием в Кисе, Москве, Новгороде, Тбилиси, Алма-Ате. Приобретенные основы сюжетов ролевых игр были предложены основным корпоративным тренером Wiebe Buising, руководителем высшего звена, работающим в компании с 1974 года.

действительно сейчас не располагает средствами — вложился в ремонт, хочет расширить ассортимент, просит новую марку, которой еще не торговал. Задача: найти приемлемое для обеих сторон решение.

Клиент — общительный, контактный, доброжелательный, социальный.

4. Ситуация: бар в Старом городе, фирменные стаканы используются не по назначению, рекламная продукция представлена хаотично, объемы продаж при этом увеличиваются. Задача: добиться того, чтобы пиво Heineken и его продажа были представлены так, как надо.

Клиент — дистанцирующийся.

5. Ситуация: бар в отеле, где пиво постоянно наливают в несоответствующие стаканы, не обращают внимания на то, какая подставка «идет» под стакан, для какой марки пива дается, торговая марка пива Heineken представлена крайне невыразительно. Менеджер отеля считает, что ему платят не за это или за это не доплативают. Задача: добиться соответствующего отношения к торговой марке и соблюдения правил продажи, преподнесения пива.

Клиент — доминирующий.

6. Ситуация: супермаркет, менеджер не заинтересован, пиво Heineken представлено плохо и размещается в невыигрышном месте торгового зала, объемы продаж пока небольшие, но супермаркет расположен в районе новых интенсивных застроек домами для среднего класса и на дороге в места загородного отдыха. Задача: добиться того, чтобы продукт был размещен и представлен наиболее выигрышным для него образом.

Клиент — доминирующий.

Ситуации подобраны специально: они достаточно узнаваемы, но «остры», актуальны. Для их разрешения участники обладают достаточными знаниями и опытом, до начала ролевых игр возможности для аргументации для тех торговых представителей, которые «выступают в своей роли», еще больше усилены предварительными лекциями и занятиями в подгруппах. Исполнители ролей клиентов готовы создавать «разумные» трудности, и все участники способны давать и получать эффективную обратную связь, делать «открытия», подтверждающие лучшую корпоративную практику продаж. Частное дополнение: мотивация в этих играх была настолько сильна, что их участники изо всех сил затягивали переход к неформальной части тренинга — употреблению продукта.

Переходя к
шенствованию
Strategic Resou
ставителями к
ношения (при
Тема: «Такт
менение навык

Каждая ком
трудную задачу
меняются зада
свой практичес

Дискуссии в
заседаниях всей
полнения этого
жете выбрать од
ре, как предлага
этих этапов:

- ☐ Подготовка
- мации о к
- конкурент
- ☐ Определе
- реальные п
- ворит?
- ☐ Презентац
- услуги смо
- ☐ Преодолен
- приятия, н
- формация?
- ☐ Презентац
- изучения в
- товары.
- ☐ Завершение
- мление зака
- Трудности могу
- есть, способе
- для этого прои

Переходя ко второму подходу, берем за основу программу «Совершенствование стратегии и навыков продаж», разработка фирмы Strategic Resources International, с российскими и украинскими представителями которой одного из авторов связывают партнерские отношения (приводятся только отдельные части программы).

Тема: «Тактика и методы общения с трудными клиентами» (применение навыков продаж на практике).

Целевая задача

Каждая команда (подгруппа) должна разработать реальную, но трудную задачу, связанную с процессом продаж. Затем команды обмениваются задачами с другими командами и попытаются применить свой практический опыт и навыки для их решения.

Дискуссии в командах, учебный материал, обсуждения на общих заседаниях всей группы — все это должно послужить базой для выполнения этого задания наряду с имеющимся у вас опытом. Вы можете выбрать один из этапов продаж (в этой программе их не четыре, как предлагаем мы, а шесть) и описать трудности на любом из этих этапов:

- ☐ Подготовка к продаже. Приобретение знаний о товаре, информации о клиенте, изучение истории продаж, материалов о конкурентах и т. п.
- ☐ Определение реальных нужд (проблем) клиента. Каковы его реальные потребности, в отличие от тех, о которых он сам говорит?
- ☐ Презентация предложения. Каким образом ваши товары или услуги смогут удовлетворить потребность клиента?
- ☐ Преодоление возражений. Есть ли сомнения, неточности восприятия, недопонимание? Какая нужна дополнительная информация?
- ☐ Презентация откорректированного предложения. На основе изучения возражений клиента предложить новые услуги или товары.
- ☐ Завершение сделки. Подтверждение взаимопонимания и оформление заказа.

Трудности могут создаваться теми клиентами, которые как бы про-
веряют, способен ли продавец помочь им подойти к одному из началь-
ных этапов процесса продаж — определению проблем или потребно-

стей, а затем пройти через остальные этапы процесса продажи. Можно использовать описания некоторых типов трудных клиентов.

Трудный клиент

Сильное влияние чужого мнения. Клиент вас не слушает, но слушает непрофессионалов.



«Флюгер» не знает, чего хочет.

Общается «свысока», презирает вас.

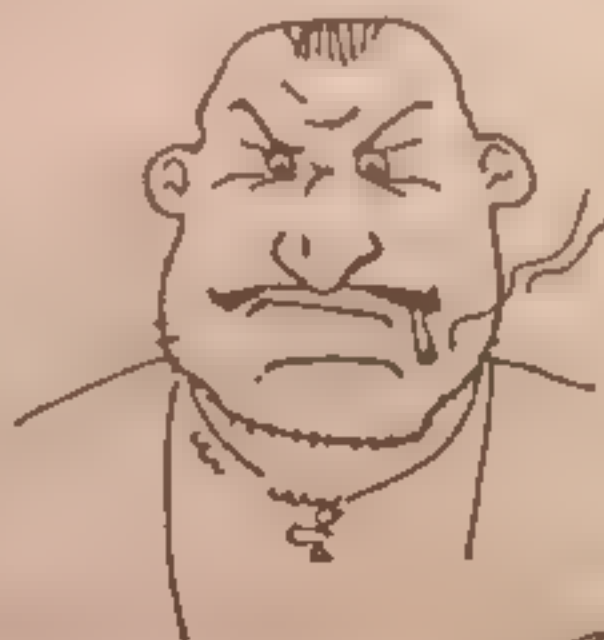


Невоспитанный, истеричный

Клиент при незнании убежден в своей правоте.



Недоверчивый, боится, что обманут.



Криминальный элемент



Откровенный кидала.

Молчун



Завышающий свои финансовые возможности.

Хочет говорить только на уровне директора.



Продумайте, как бы вы вели себя на их месте или общались с каждым из них. В ролевых играх вам, возможно, придется «встретиться» с этими клиентами. Примеры:

ТРУДНЫЙ

ТРУДНЫЙ КЛИЕНТ № 1

Не осознаёт, что проблема или потребность существует.

В этой ситуации покупатель не чувствует своей потребности или не видит проблемы и поэтому не заинтересован в обсуждении вашего товара с вами. Разновидностью этой ситуации может быть то, что вам не придется общаться непосредственно с ним. Может быть, вам придется иметь дело с его агентом по снабжению или секретарем, которые могут не видеть потребностей или возможностей улучшения.

Как вы должны общаться с таким клиентом?

Что вы должны сделать, чтобы определить, действительно ли покупателю необходимы товары или услуги, которые вы предлагаете?

Как вы поступите? Какие подходы используете, чтобы договориться о встрече или о повторной встрече?

ТРУДНЫЙ КЛИЕНТ № 2

Не понимает вашей презентации.

По существу, такой покупатель не понимает содержания вашего представления товара или услуги, их особенностей или то, как они должны удовлетворять его потребности. Важно помнить, что покупатели не любят показывать, что они чего-то не понимают, что один или несколько аспектов вашей презентации выше их понимания или вне их опыта. Этот тип покупателей часто встречается при продаже высоких технологий или при заключении сложных финансовых сделок. Такие покупатели встречаются и в ситуациях, где он впервые должен заняться покупкой такого товара или услуги либо имеется большое количество дополнительных особенностей или альтернатив, которые нужно рассмотреть.

Какие методы вы можете использовать, чтобы узнать, чего именно не понимает покупатель?

Что вы можете сделать, чтобы убедиться в том, что это — недопонимание или возражение?

Как создать у клиента возможность подумать над вашим предложением?

ТРУДНЫЙ КЛИЕНТ № 3

Не верит тому, что вы говорите.

Негативный опыт при покупке каких-либо товаров или услуг имеют все. Всем нам попадались товары с дефектами или такие услуги, которые не оправдали наших ожиданий. Таким образом, покупатели становятся придирчивыми и очень осторожными при первоначальных контактах с людьми, предлагающими им что-либо купить. По существу это означает, что покупатели на начальном этапе могут иметь низкий уровень доверия к людям, занимающимся продажей, а преодолев это отсутствие доверия, становятся союзниками.

Какие существуют видимые признаки отсутствия доверия к вам со стороны покупателя?

Какие подходы вы можете использовать и как вы собираетесь их использовать, чтобы у покупателя возникло к вам доверие?

Очевидно, существует множество других типов трудных клиентов и несметное количество трудных торговых ситуаций. Описания трудных покупателей, приведенные выше, предназначены для того, чтобы вы их продумали при подготовке к ролевой игре. Постарайтесь найти ответы на поставленные вопросы, продумайте, какие еще вопросы или сложности могут возникнуть. Обсудите опыт каждого и все предложения в команде. После ролевых игр вы сможете как получить ответы на заданные вопросы и сравнить их со своими заготовками, так и увидеть новые, неожиданные, оригинальные ходы и решения.

ЭТАПЫ

Этап 1. С

Каждая
или уже во
трудная сит
ка выхода н
лизовать тр
других ситуа

Идея зак
силь вызов,
верить спосо
работанная
делу увеличе
этого необхо
критерии:

1. Ситуац
значит, что о
зование собс
торой вы или
началом. Тем
если вы стру
практически

2. Ситуац
гаемые в ней
ния для тех, к

3. Ситуац
манды будут
можно больш
вопросов:

- ☐ Опреде
- ☐ Увелич
- ☐ го пакет
- ☐ Удовлет
- ☐ Предлож
- ☐ Умение

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Этап 1. Определение трудных ситуаций в процессе продажи

Каждая команда описывает ситуацию (которая может возникнуть или уже возникала), связанную со сложной проблемой в продаже. Эта трудная ситуация будет предложена двум другим командам для поиска выхода из нее. Таким образом, каждая команда будет как формулировать трудную ситуацию, так и проводить поиски выхода из двух других ситуаций, разработанных коллегами.

Идея заключается в том, чтобы описать трудную ситуацию, бросить вызов, который подтолкнет на поиск решения и поможет проверить способность команд найти выход из такой ситуации. Если разработанная вами задача будет интересной и полезной, она послужит делу увеличения практического опыта всех участников тренинга. Для этого необходимо учесть и выдержать при ее разработке следующие критерии:

1. Ситуация должна быть или реальной, или правдоподобной. Это значит, что она или уже возникала, или может возникнуть. Использование собственного опыта при описании трудной ситуации, с которой вы или ваши коллеги сталкивались, вероятно, будет хорошим началом. Тем не менее вы можете создать и придуманную ситуацию, если вы структурируете ее таким образом, что она явится хорошим практическим тестом для других команд.

2. Ситуация должна быть существенной. Это значит, что предлагаемые в ней вопросы будут ценным и полезным источником обучения для тех, кто будет пытаться найти из нее выход.

3. Ситуация должна быть понятной. Помните, что и другие команды будут искать решение этой проблемы. Поэтому включайте как можно больше деталей, касающихся следующих принципиальных вопросов:

- ☐ Определение нужд покупателя.
- ☐ Увеличение объема продаж за счет предложения более полного пакета услуг или сопутствующих товаров.
- ☐ Удовлетворение ожиданий покупателя.
- ☐ Предложение альтернативных решений.
- ☐ Умение отвечать на возражения.

- ☐ Завершение процесса продажи.
- ☐ Другие основные принципы продажи, которые вы считаете важными.

4. Это — трудная ситуация, но выход из нее есть. Избегайте описания и демонстрации нереального поведения или нереалистической цепи событий или обстоятельств.

Сформулируйте одну ситуацию, удовлетворяющую этим критериям. Сделайте две письменные копии — они будут предложены двум другим командам, которые будут искать выход из ситуации. Позже можно будет решить, какое из двух предложенных решений лучше.

Этап 2. Работа в команде: предварительная подготовка

Команды знакомятся с описаниями полученных трудных ситуаций. Если нужно, подготовьте вопросы для уточнения понимания. Каждой команде будет дана возможность задать вопросы той команде, которая готовила описание трудной ситуации.

Этап 3. Демонстрация разрешения трудной ситуации

Каждая команда определяет детали и шаги по разрешению трудной ситуации. Следует убедиться в том, что возможные непредвиденные обстоятельства рассмотрены и учтены. Например, Покупатель может сопротивляться усилиям Продавца по определению его или ее потребностей, предпочитая вместо этого обсуждать второстепенные вопросы и детали. Старайтесь предвидеть подобные препятствия в ролевой игре и спланировать, как вести себя в таком случае. Подготовьте члена вашей команды к исполнению им роли Продавца в одной из предложенных ситуаций, а другого — к исполнению им роли Покупателя в следующей ситуации. При проведении ролевой игры команда, разработавшая сюжет, остается в роли внешних экспертов. Таким образом, будет проведено три ролевые игры, в каждой из которых команды будут по очереди «играть» за Покупателя и Продавца, выступать в роли внешнего арбитра. Играющим командам разрешается предварительно согласовать общее видение ситуации.

Этап 4. Обзор
Анализ
лучше

Заслушиваю
ков. Обсуждаю
шны, какими т
сти были реали
общие элемент
ситуации? Если
понравилась бол
но было провест
Итак, возмож

☐ Рассматриваю
сюжеты стр
описываем

☐ Существенно
направлен

ротких «бли

☐ Хорошо исс
конкретной

личные или

☐ Собственно

работывают

В соответствии

истории в чисто

тересная форма

что определен

Кроме сюжетов

и того же с

первой встр

покупателе

Краткий и иск

в получении

Р. Д. Джек

то-то-то

Этап 4. Обсуждение результатов ролевой игры. Анализ командных решений, выбор лучшего решения

Заслушиваются «отчеты» капитанов команд, основных участников. Обсуждается: разрешены ли ситуации или могли ли быть разрешены, какими техниками пользоваться Продавцы, какие возможности были реализованы или предложены, в чем «открытия»? Были ли общие элементы в подходах команд при поиске выхода из трудной ситуации? Если да, то какие? В чем ценность каждой игры и какая понравилась больше? Почему и чем? Есть ли предложения, как можно было провести игры еще лучше?

Итак, возможные источники сюжетов ролевых игр:

- ☐ Рассматриваемая в тренинге концептуальная модель продаж — сюжеты строятся на основе ее элементов, по шагам или фазам описываемого процесса.
- ☐ Существенные приемы, отдельные техники продаж — сюжеты направлены на их отработку, игры могут носить характер коротких «блицев».
- ☐ Хорошо исследованная реальная практика работы продавцов конкретной компании — в сюжетах выделяются наиболее типичные или актуальные задачи.
- ☐ Собственное творчество участников тренинга — сюжеты разрабатываются ими самими по более или менее заданной схеме.

В соответствии с основной идеей методики тренинга, выделить источники в чистом виде бывает очень трудно, тренинг — активная и творческая форма обучения, но в разных случаях преобладание какого-то определенного из них вполне оправданно.

Кроме сюжетов, игры могут различаться вариантами исполнения одного и того же сюжета. Вернемся к заданию, связанному с отработкой первой встречи с клиентом, вступления в контакт с потенциальным покупателем, и рассмотрим предлагаемые подходы*.

Комплиментарный подход. Надо научиться делать комплименты в тонкой и искренней манере, так как большинство людей заинтересованы в получении положительных отзывов о себе и своей компании.

* Хисрик Р. Д., Джексон Р. В. Торговля и менеджмент продаж / Пер. с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. С. 108–110.

нии, и помнить о том, что скрытый комплимент более эффективен, чем прямой.

Подход со ссылкой. При хорошей подготовке к встрече продавец, агент или торговый представитель в целях установления контакта сможет упомянуть несколько довольных его работой клиентов, знакомых данному покупателю и пользующихся его уважением, сумеет эффектно преподнести рекомендации и отзывы.

Подход с представлением образца. Предполагается умение предложить опробовать продукцию, пригласить на презентацию или семинар, найти иной способ подхода к потенциальному заказчику. Гораздо легче совершить продажу, когда потенциальный покупатель уже попробовал товар и остался им доволен. Этот подход подразумевает долгий процесс установления отношений, не за один раз.

Подход с указанием преимуществ. Основывается на умении дать четкое описание получаемых покупателем преимуществ и начинается с этого действия, как самого важного. Поскольку обычно лишь один-два мотива существенным образом влияют на принятие решения о покупке, следует формировать навык использования метода «заезженной пластики», чтобы при встрече упоминать их как можно чаще.

Драматический подход. Это «изобретение» неожиданного, экстравагантного способа и отработка способности воспользоваться таким способом для привлечения внимания, если все остальные подходы оказались безуспешными. (Примечание: если позволяют время и условия, может быть в тренинге отдельным, самостоятельным заданием, для того чтобы раскрепостить или встряхнуть участников.)

Подход с демонстрацией образца товара. Необходимо уметь создать условия и позволить заказчику увидеть, что же именно ему предлагается. Продемонстрировать, дать попробовать — словом, сделать все, чтобы повлиять на его восприятие следующей за этим презентации предлагаемого товара.

Подход с вопросами. Научиться вовлекать потенциального заказчика в двухстороннее общение на самом раннем этапе встречи. Именно задавание вопросов способствует такому вовлечению, потому что ответы ожидаются от покупателя; кроме того, можно быстро получить дополнительную информацию о его заинтересованности. (Сравните: «Могу ли я вам помочь?» и «Какие качества или преимущества имеют для вас особое значение, когда вы покупаете продукцию подобную этой?»)

Кроме на
Покупатель
ким образом
Количество т

Таким обр
могут быть по
деляется зада
шо осознават
рами, которые
сотрудниками
вень глубины
основная лини
Подробно об э
димо отметить
ведения ролев

Начнем с то
всеми сторона
проявляя элеме
отдельных его у
еще и специаль
ведения в нем у
нинга с новичка
деленным прави
«шероховатости
ми, а это уже не
можно привести
создания и подд
нове книги одно

Если вы изве
путацию, то вам
чальный благопр
нибудь испорчен
Ваш клиент на
и будет постоянн
подход — самый
при дальнейшем

Кроме наличия различных вариантов сюжетов, в каждом из них Покупатель может вести себя по-разному, или его роль задается таким образом, чтобы соответствовать какому-то определенному типу. Количество типов может быть от двух-трех и до восьми-десяти.

Таким образом, мы видим, что только на основе одного сюжета могут быть построены десятки игр. В конкретном тренинге все определяется задачами, потребностями тренинга, которые должны хорошо осознаваться основными сторонами: заказчиками или менеджерами, которых привлекли тренеры, направленными на тренинг сотрудниками. В частности, должен быть определен основной уровень глубины продаж, в соответствии с которым и будет выстраиваться основная линия сюжетов ролевых игр и других упражнений, заданий. Подробно об этом будет сказано в следующей главе. Однако необходимо отметить важнейшие моменты, влияющие на успешность проведения ролевых игр.

Начнем с того, что необходимо четкое согласование и принятие всеми сторонами того, чего участники должны стараться избегать, проявляя элементы своего рабочего поведения в тренинге продаж или отдельных его упражнениях, включая и ролевые игры. (Существуют еще и специальные нормы и правила как самого тренинга, так и поведения в нем участников.) Это, конечно, не касается вводного тренинга с новичками, которые инструктируются и привыкают к определенным правилам и корпоративным стандартам. Однако указанные «шероховатости» встречаются и в тренингах с опытными продавцами, а это уже недоработки менеджмента. В качестве примера здесь можно привести отдельные рекомендации, касающиеся опять-таки создания и поддержания отношений Продавец—Покупатель, на основе книги одного блестящего английского менеджера*.

Если вы известны вашему покупателю и имеете отличную репутацию, то вам все равно надо упорно работать, чтобы первоначальный благоприятный настрой по отношению к вам не был чем-нибудь испорчен.

Ваш клиент начнет делать выводы о вас сразу, как только увидит, и будет постоянно оценивать вас. Умный, любезный и спокойный подход — самый безопасный, слишком яркий может быть интересен при дальнейшем знакомстве, но есть сомнения, что он вызовет

* Форбс Д. Ф. Секреты успеха в менеджменте / Пер. с англ. Калининград: Янтар. сказ. С. 24—25.

нужную вам реакцию при первой встрече. Клиент будет интересоваться, сознательно или бессознательно, примерно четырьмя вещами:

1. Можно ли доверять этому человеку?

Внешний вид и манера держаться, вести себя, в чем-то всегда индивидуальны, но хорошо, когда вы можете следовать правилам, принятым в вашей компании или в вашей сфере бизнеса.

2. Знает ли этот человек, о чем говорит?

Не попадайтесь в западню: не демонстрируйте свою эрудицию и не пытайтесь блеснуть знанием сложных технических вопросов. Гораздо лучше продемонстрировать некоторую осведомленность о самом клиенте, говорить о нем и о том, чего он хочет. Парадоксально, но тогда он будет убежден, что вы знаете, о чем говорите!

3. Имеет ли этот человек достаточные полномочия?

Любой клиент заинтересован иметь дело с «сильным игроком», достойным партнером.

4. Действительно ли этот человек мной интересуется?

Покупатель хорошо знает, чем вы зарабатываете на жизнь. Дайте ему понять, что для вас лучший способ заработать на жизнь — успешно делать свое дело.

Никогда не говорите: «Я не пытаюсь вам что-то продать».

Досадно, когда приходится тратить время и усилия на обсуждение вопросов, которые интересны не всем участникам или не всем понятны. Общая этика поведения и преподнесения себя, в частности, — в общем-то азбучные истины для тренинга продаж. Если здесь есть непонимание или рассогласование, то они могут происходить из-за слабостей отбора или мотивации участников к работе. Чаше приходится сталкиваться с проблемой полномочий продавцов, которые не всегда выверены. И это сбивает ход ролевых игр или уводит обсуждение «не туда».

В ролевых играх, как уже говорилось, основательно затрагивается осознание человеком самого себя и того, как он взаимодействует с другими. Поэтому хорошо, когда какие-то психологические рекомендации или правила идут рука об руку с теми нормами отношений, которые приняты в группе. Последние, естественно, отражают характер этих отношений и атмосферу в компании, на работе, как между коллегами, так и между «верхами и низами». Иначе говоря, хорошо, когда нет особого разночтения между тем, как проходят и интерпретируются роле-

вые игры на тренинге и установки на практике. В качестве примера приведем четыре закона успешной «обработки» клиента:

Закон 1

Все мы (а значит, и каждый из нас) способны на всё.

Один и тот же человек может быть покупателем и продавцом, «удавом» и «кроликом», праведником и грешником, готовым рисковать и предельно осторожным. В зависимости от вида и интенсивности внешнего воздействия поведение человека может измениться в любой момент. Стабильность и предсказуемость в работе ценятся, но от этого можно устать и утратить внутренний блеск.

Чем более гибок и разумен клиент, тем больше вероятность, что он изменит свое мнение, конечно, при условии, что его сумеют в этом убедить. Клиент может и сам «додуматься» до нужного решения. Ему следует только помочь. А кто, кроме продавца, может сделать это лучше? С этого момента может начаться новый этап рабочих отношений.

Закон 2

Человеческий мозг способен на многое, кроме одного: он не может в один и тот же момент «обрабатывать» более одной мысли.

Вспомним басню о вороне и лисице. О чем она говорит нам? А о том, что высказанная вашим партнером мысль имеет лишь относительное значение. То, о чем думает, а тем более говорит ваш клиент в данный момент, — лишь единственная мысль, единственное представление из множества ожидающих своей очереди появиться на свет, а пока толкающихся между собой в «черном ящике» его мозга.

Что занимает нас в первую очередь? Мы сами! Так о ком мы должны говорить, чтобы клиент, образно говоря, «каркнул во все воронье горло»?

Закон 3

При любых обстоятельствах оставляйте клиенту возможность выбора.

Почаще напоминайте и призывайте («Я убежден, что вы...», «Это вас наверняка заинтересует», «Вы же видите, чего...») клиента к тому, чтобы он сделал то,

что сам хочет. Хотя в конечном счете вам решать, оставлять клиенту свободу выбора или нет.

Закон 4

Клиент домыслит самостоятельно.

Этот закон содержит вопрос: как обставить все таким образом, чтобы клиент принял правильное решение?

Хотя эти четыре закона сформулированы продавцом⁴, их можно считать достаточно универсальными: они пригодны и для тренинга с его обработкой клиента, в том числе и ролевыми играми, и для менеджмента как перманентной обработки своего клиента — сотрудника. Но это не все наши представления.

Представления определяют поступки, и реальность воспринимается нами не такой, какая она есть, а через фильтр наших представлений. Об этом тоже пишет автор приведенных выше четырех законов, констатируя:

«В тех же случаях, когда представление не равно реальности, у нас остаются две возможности реагировать на данную ситуацию:

Изменить представления: это мы называем «учиться».

Изменить реальность: это мы называем «действовать».

Впрочем, для людей инертных, трудных на подъем остается открытой еще одна возможность: злиться!»

Ролевые игры действительно помогают если не изменить, то скорректировать представления и подталкивают, мотивируют к тому, чтобы и действовать по-другому. Специальные и дополнительные упражнения призваны поддержать и усилить эти процессы в тренинге и после него. Но вот злиться ни на самих себя, ни на окружающих, включая покупателей и собственный менеджмент, никак не входит в тренинговые задачи. Хотя опять-таки, в роли Покупателя можно «дуться» или «фыркать» на Продавца, но это же будет злость понарошку.

Подведем краткий итог этих двух непростых и для ролевых игр и для тренинга в целом моментов.

Тренинг продаж, как и реальная продажа, не должен «скакать по верхам» и «спотыкаться на ровном месте» (но неровном или неочевидно «кривом» для участников, тренеров или менеджмента заказчика). Целый ряд вопросов требует предварительного согласования с менед-

⁴ Штемман П., Венцель М. Секреты удачливого продавца / Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1998. С. 33–40.

жментом заказчика и с участниками группы. Эффективность ролевых игр — следствие предварительной подготовленности тренинга.

Цели тренинга и игр лучше ставить широко и разнообразно, с точки зрения сюжета, но разумно ограничивая ожидаемый результат (законы 1 и 2).

Законы 3 и 4 отражают как задачи или возможности сделать выводы по проведенным ролевым играм, так и внедрение результатов в жизнь.

Почему мы для этого ссылались на работы других авторов? Потому что эта книга — о тренинге, а не о консультировании. Хотя каждый проведенный тренинг — всегда консультирование. Мы хотим представить вам, проникательный читатель, возможность почувствовать себя тренером или консультантом. Поэтому, заканчивая эту главу, мы приведем с сохранением особенностей устной речи «стенограммы» двух ролевых игр, которые состоялись на тренинге с сотрудниками одной успешной и динамично развивающейся компании, торгующей, в частности, приборами и мебелью для химических лабораторий.

ИГРА ПЕРВАЯ

В этой игре роль Продавца исполнял один из ведущих менеджеров отдела продаж, специалист высшей квалификации, имеющий ученую степень, роль Покупателя — участник тренинга, роль ювелира — сотрудник отдела поставок. Согласно сюжету, это их первая встреча, но начальные, вступительные фразы здесь опущены.

Продавец. Теперь мы должны все-таки определиться с тем, что вам действительно нужно. На данный момент, исходя из ваших потребностей, мы можем предложить вам, по нашему мнению, оптимальный вариант, подходящий вам. Это — весы фирмы «Х», достаточно известной японской фирмы. Вот...

Что мне хотелось бы сказать об этих весах.

Во-первых, они эргономичны — это удобство в работе, это удобство в калибровке, быстрота калибровки, это многовариантность весов — вам может

потребуется наличие целого ряда различных взвешиваний. Что может помочь вам? Это могут быть как граммы, так и миллиграммы, процентное взвешивание — вам может потребоваться оценивать потери при работе с какими-то ювелирными изделиями, оценить потери при обработке этих ювелирных изделий. Возможность каратного взвешивания, что очень важно для вас при взвешивании драгоценных камней.

Ну и кроме того, это просто удобство и легкость работы: есть связь интерфейса с компьютером, подключение очень простое, не требует дополнительных навыков знаний и особенностей. Лучше, конечно, проводить это дело со специалистом, это всегда лучше, но мы можем и сами всегда дать вам консультацию по поводу подключения весов к компьютеру.

Дальше что хотелось сказать... очень немаловажный момент — весы сертифицированы и поставляются с поверкой, с первичной поверкой, то есть вы как минимум год можете работать с этими весами совершенно спокойно, все ваши результаты будут достоверными. Плюс к этому мы имеем обширные связи с Центром стандартизации и метрологии, где знают все требования, предъявляемые к поверке этих весов, и вторичная и все дальнейшие поверки пройдут у вас без всяких проблем, то есть в этом плане у вас проблем не возникнет...

Покупатель. Извините, я вас перебую. Вы даете какие-нибудь гарантии?

Продавец. Гарантия — год.

Покупатель. Год? Да?

Продавец. Гарантия дается на год, но в случае возникновения каких-либо проблем мы решаем проблему в соответствии, так сказать, с вашими желаниями.

Покупатель. Скажите, пожалуйста, вы говорите, что они эргономичны, а каких размеров весы?

Продавец. Есть несколько моделей, есть модели 30 на 30, есть модели с витриной. Все зависит еще и от того, как вы

будете использовать эти весы, то есть возможны варианты как стационарного использования этих весов, так есть и переносного. Работа автономная...

Покупатель. Автономная, очень хорошо. Мне нужны переносные весы. Такой вариант: я эти весы, допустим, куда-то везу, я еду на машине, а наши дороги не очень удобные. Я их привез, поставил, насколько быстро я их смогу откалибровать?

Продавец. Значит, вас интересует надежность при транспортировке и второй момент — это возможность быстрого начала работы.

Покупатель. Да, надежность и быстрого начала работы.

Продавец. Эти весы поставляются в противоударном корпусе, который... все возможно при разумной транспортировке.

Покупатель. По нашим дорогам, тем не менее...

Продавец. Тем не менее... как бы то ни было... корпус предохраняет вот от таких воздействий, корпус...

Покупатель. Если удар сверху...

Продавец. Естественно, вы понимаете, при ударе сверху... Бережное отношение к этим весам все-таки необходимо.

Так, и второе, значит, по поводу быстрого начала работы. Процесс калибровки этих весов, внутренней калибровки, занимает от 30 до 60 секунд, это зависит, грубо говоря, от воздействия внешних факторов: перепада температуры, насколько он серьезен, а также давления, влажности. Они самотестирующиеся, и в случае необходимости, когда у вас происходит резкий скачок температур, резкое боковое воздействие ветра — вы понимаете, это должно учитываться, — вы либо должны таскать с собой приборы и делать по ним поправки — но эти весы позволяют...

Покупатель. Извините, я вас перебыю, на самом деле ветер... я думаю...

Продавец. Да, но изменения влажности, температуры — это важный фактор, весы в случае резкого изменения...

Покупатель. Да, это так, но понимаете, на самом деле я привык доверять аптекарским весам, то есть там более все понятно, тут электроника... и у меня мо...

Продавец. Преимущества, объясняю, преимущества этих весов в том, что вам не нужно ничего нового узнавать. Весы очень сервисные, удобные. Все кнопки имеют подписи, и сам акт взвешивания очень прост: вы кладете на тарелочку, взвешивающую интересующий вас предмет, и получаете результат. Все!

Покупатель. Такой у меня вопрос: японская фирма достаточно известная и насколько она вообще считается хорошей?

Продавец. По сочетанию цена — качество, что вы сами понимаете, немаловажный фактор, она находится в тройке мировых лидеров. Тут сочетание удобства в работе и достаточно низкой цены. Мы можем предложить вам и более дорогую модель, но вы, наверное, умаете считать деньги. И поэтому мы не предлагаем вам заведомо супердорогие и считающиеся более престижными весы. Это тонкости, поверьте моему опыту, я работал с этими весами и тут не обязательно наличие супербрендов. Они надежные, и они недорогие.

Покупатель. И сколько такие весы у вас стоят?

Продавец. Их цена 700 у. е., без НДС.

Покупатель. 700 и еще плюс НДС... Вы знаете, я обращался еще в одну фирму, не помню точно названия, но у меня сохранился их телефон, они мне называли там цену 650.

Продавец (после 10-секундной паузы). Какие могут быть варианты этого... Во-первых, мы поставляем часы с поверкой, как я уже говорил.

Покупатель. Это вообще естественно...

Продавец. Нет, не естественно. Должен вам заметить, что не все поставщики весов поставляют весы с первичной поверкой. Поверьте, вы понимаете, естественно, это стоит денег. То есть у нас вы получите продукт, готовый к работе.

Покупатель. У них тоже.

Продавец. Вы уточняли этот момент?

Покупатель. Да.

Продавец. Они вам гарантировали эту поверку?

Покупатель. Да.

Продавец. Наличие дополнительных приспособлений они вам гарантировали? Чашечек для весов, приспособление для гидростатического взвешивания, кстати, что может быть необходимо в вашей работе — ведь вы должны определять и плотность ваших изделий.

Покупатель. Вы знаете, на данный момент мне это не нужно, мне нужны простые весы.

Продавец. Хорошо, мы уберем дополнительные приспособления и поставим вам весы по более низкой цене.

Покупатель. Насколько ниже?

Продавец. В разумных пределах, это надо обсчитывать отдельно, я не помню сейчас точно стоимость дополнительных приспособлений. Обычно мы поставляем их в комплекте.

Покупатель. Хорошо, давайте тогда я вам перезвоню.

Продавец. Договорились.

Этот диалог, ролевая игра, длился около восьми минут.

Вопросы.

Покупатель «присматривался», выбирал поставщика или был сразу настроен на приобретение?

Почувствовал ли это Продавец?

Как вы оцените знание товара Продавцом: отличное, хорошее, удовлетворительное?

Какое впечатление произвела на вас презентация весов и демонстрация их особенностей Продавцом?

К какому типу вы бы отнесли Покупателя: он — доминирующий, со склонностью к агрессии, дистанцирующийся или контактный, доброжелательный, общительный?

Если тип Покупателя ярко не выражен, то правильную ли тактику разговора выбрал Продавец?

Как ему удалось «прощупать» потребности и желания Покупателя?
Какие преимущества товара для Покупателя он сформулировал?

ИГРА ВТОРАЯ

Второй пример ролевой игры взят из тренинга с сотрудниками той же компании. В роли Продавца — сотрудник отдела продаж, женщина, в роли Покупателя — заведующий лабораторией завода. Появляется третий персонаж — начальник производства (НПр.).

Продавец. Вы звонили по поводу моечки, приехали посмотреть?

Покупатель. Да, приехал посмотреть...

Продавец. Проконсультироваться?

Покупатель. Проконсультироваться...

Продавец. Насколько я понимаю, у вас химическое производство, завод, который занимается химическим производством.

Покупатель. Да, и наша лаборатория этого завода.

Продавец. В связи с этим вопрос такой: с какими средами вы будете работать?

Покупатель. Практически в данный момент мы работаем с маслами, но в дальнейшем, может быть, — с кислотами и щелочами.

Продавец. Ну, в таком случае мы хотели бы предложить вам самый оптимальный вариант, который вам действительно подойдет, потому что тот материал, который мы вам предлагаем для работы, он как раз то, что нужно в вашей специфике...

Насколько, я понимаю, у вас еще вопрос, интересный такой вопрос...

Покупатель. Сколько это стоит?

Продавец. Ну вот, да, я хотела вам сказать: ordinaria моя стоит 9000 рублей плюс НДС.

Покупатель. 9000, так, еще... потом подумаем.

Поскольку мы работаем с маслами, органическими средами, есть ли в этой мойке некоторое устрой-

ство, куда... чтобы туда можно было сливать жидкости вонючие?

Продавец. Вы знаете, в данной ситуации разговор идет о стандартном решении. Если вам нужно нестандартное решение, все эти вопросы нужно будет оговорить.

Покупатель. Нас интересует нестандартное решение.

Продавец. В этом случае вам нужно будет представить нам ваши требования, необходимые вам требования в форме какого-то проекта.

Дело в том, что мы, производители, ничем не ограничены. Мы не покупаем, мы производим. Поэтому все, что хотите, мы все вам сделаем. Вот.

В этом случае будет составлен договор, представлены определенные технические условия в договоре. Сделаем.

Покупатель. Моечка, она поставляется вместе с краном?

Продавец. Естественно, она поставляется полностью — моечка, у нее есть краны.

Покупатель. Такой вопрос: а можно убрать краны? Просто краны у нас остались старые. Мы... хотелось бы несколько уменьшить стоимость.

Продавец. Ну, пожалуйста, если вы хотите убрать краны, можно убрать краны, стоимость от этого снизится незначительно.

Покупатель. На сколько конкретно?

Продавец. Такие вопросы прямо сейчас обсуждать невозможно, потому что любое нестандартное решение — оно прямо сейчас обсчитано быть не может.

Покупатель. Включить в счет или не вносить в счет: это же не нестандартное решение.

Продавец. Хорошо, в этой ситуации... тогда давайте мы пригласим начальника производства. Он объяснит, расскажет все более предметно. Хорошо?

Покупатель. Хорошо-хорошо.

Н Пр. Меня зовут Виктор Николаевич, я начальник производства. (Приветствуют друг друга, знакомятся, жмут руки.)

Н П р. Давайте вкратце повторим суть дела, так как я не присутствовал в самом начале вашего разговора.

П о к у п а т е л ь. Мы хотим, я хотел бы договориться — мы стеснены в средствах — и попытаться уменьшить цену мойки. Может быть, ваши предложения с этой стороны как-нибудь...

Н П р. (спрашивает Продавца). Понятно, речь шла о какой мойке?

П р о д а в е ц. Ну, ординарная из нержавеющей стали.

Н П р. Мойка вас устраивает? Мойка из нержавеющей стали вас устраивает для первоначальной работы? Да?

П р о д а в е ц (подсказывает). Краны, краны, Виктор Николаевич.

Н П р. Разумеется, этот вопрос обсуждаем. Вы видели наши краны? Какие краны вам более удобны, чем наши, мы вам поставим.

П р о д а в е ц. Краны свои...

Н П р. Свои... в таком случае при решении этого вопроса, когда мы с вами заключим договор на поставку, мы... вы нам поставляете краны, и мы вам уменьшаем стоимость мойки как раз на цену нашего крана, если вас это устроит.

П о к у п а т е л ь. Стоимость вашего крана?

Н П р. Да, мы решим этот вопрос.

П о к у п а т е л ь. Сколько он конкретно стоит?

Н П р. 650 рублей.

П о к у п а т е л ь. 650 рублей... м-м-да... а нержавеющая сталь, в принципе она устойчива?

Н П р. Насколько я знаю, раз вы работаете с маслами...

П о к у п а т е л ь. В данный момент, через год...

Н П р. В данный момент... если вы будете работать с другими средами, мы вам могли бы предложить мойку с другим покрытием или фарфоровую, если вам нужно покрытие, которое устойчиво к любым веществам.

П о к у п а т е л ь. Хорошо, я подумаю над вашим предложением...

Эта часть ролевой игры длилась пять с половиной минут, сюжет не закончен.

Вопрос: Состоялась ли сделка?

Только для менеджеров

Можно ли поднять «силу продаж» посредством тренинга и как это может быть сделано? Какие уровни подготовки можно выделить и как осуществлять индивидуальный подход к продавцам? Что вообще интересует менеджеров, отвечающих за общий результат работы продавцов, прежде всего за объем продаж?

В большинстве компаний есть одна и та же закономерность — большая часть объема продаж осуществляется меньшей частью продавцов. Иногда работодатели признавались в том, что половину сделок по деньгам, а не количеству делают 5% агентов. Возьмем известные 20% (закон Парето: в большинстве производств малая часть работающих производит большую часть продукции, а 20% покупателей обеспечивают 80% объема продаж) тех работников, которые выполняют в среднем около 40% заказов, 60% «среднячков» — 50% объема, тогда как нижние «отстающие» — только примерно 10%. Естественное желание менеджеров — переместить нижние 20% сотрудников вверх, и проще всего кажется применить очевидное решение — привлечь в свою компанию лучших продавцов. На вопросах поиска, подбора и стимулирования персонала мы останавливаться не будем, напомним лишь о голубой или розовой мечте любого Покупателя, в том числе и покупателя рабочей силы или «силы продаж» — «взять получше, побольше и подешевле», но поблизости все грибные и ягодные места уже выхожены.

На самом деле, после того как менеджеры идентифицируют слабых работников, что напрямую зависит от их работы с продавцами, они могут подобрать или создать трениговую программу, чтобы увеличить их эффективность. Более того, любая программа может быть разработана также для того, чтобы перевести большее количество средних работников в ряды верхних, лучших представителей. Идущие на подъем представители подразделений продаж компании приносят возврат средств на трениговые вложения подчас в геометрической прогрессии. С другой стороны, если люди, занимающиеся продажами, не получают хорошей подготовки, они подвергаются риску потерять свою

эффективность или быть вытесненными более хорошо подготовленными соперниками — внешними или внутренними.

Недостаток тренинга, как и мотивации, может привести и к тому, что пострадает атмосфера продаж и настрой продавцов. Это происходит, когда лучшие становятся средними, а средние подходят к границе неуспешности. Кратковременный эффект экономии денег путем отказа от тренинга имеет отсроченное негативное влияние на прибыльность бизнеса.

Некоторые западные компании тратят на тренинг продаж больше, чем на рекламу. Они исходят из того, что такие вложения лучше окупаются. Это только пример, а не совет, у каждого бизнеса — свои особенности; то, что годится для мировых торговых марок, может подойти и для малого бизнеса, хотя чем меньше бизнес, тем затраты на тренинг относительно выше.

С другой стороны, традиционная вера в товар ведет к тому, что менеджмент полагается на естественные способности своих представителей продаж нести его в массы и сосредоточивается в основном на изучении товара, что тоже является как бы тренингом. Типичный пример — многоуровневый маркетинг. Классическое решение — когда новичок определяется к старшему, опытному продавцу для обучения через наставничество, опекунство или просто имитацию. На Западе ее прозвали «дружиссе-система», и долгие годы она использовалась как недорогой метод подготовки людей. У него есть «проблемные зоны»: старший должен уметь и быть заинтересован в эффективной подготовке новичков или стажеров, но, как правило, таких наставников специально не подготавливают, а им хватает своих дел или просто невыгодно возиться с молодыми кадрами. Практически это — воспроизводство средневековой цеховой схемы: ученик делает то, что мастеру делать некогда и невыгодно. Но это еще и опасный метод: случайный наставник, кроме передачи хороших, правильных навыков и техник, произвольно или непроизвольно может передавать свои, мягко говоря, «неформальные» приемы или отношение к работе, причем менеджмент контролировать это обычно не может, и только потом, спохватившись, пытается уменьшить наносимый компании урон. Кроме того, без отрыва от производства кто-то обучается быстрее, а кто-то медленнее. Может получиться как в школе: ориентируемся на среднего ученика, а способный пусть скучает или занимается своими делами, лишь бы не мешал (а потом удивляются, откуда берутся хулиганы).

Зная характер и специфику работы своих подчиненных, хороший менеджер сможет подобрать тот тренинг, который соответствует цели совершенствования выполнения ими рабочих задач. Существуют сотни путей продавать товары и услуги. Между ними много сходного, и наша четырехшаговая схема, с одной стороны, идет от алгоритма общения, а с другой — напоминает известный закон действенности рекламы: привлечь Внимание, вызвать Интерес, побудить Желание, привести к Действию (Покупке). Можно выделить пять уровней глубины продажи, соответственно и пять уровней мастерства продавца, а стало быть, и тренинговых задач.

Чем сложнее сделка, тем дальше мы от продукта массового спроса, тем дальше — в темный лес мотивов поведения потребителя, но и тем слаще результат. Пойдем от поверхности в глубину, помня о том, что только у чемпионов хватает дыхания, чтобы взять самый крупный жемчуг.

Мы приходим в супермаркет, чтобы купить товар. Продавец нужен для того, чтобы подсказать, где, что лежит, или принести соответствующий товар. Стимулом для покупки является сам товар. Качество сервиса смещено к кассам, где нам или испортят настроение, или просто выдают чек, или, если мы расположены, продадут сопутствующий, дополнительный товар. Для нас важны удобство и то, как нас обслужили. Грамотный менеджмент уже здесь делает ставку на оба параметра и выигрывает у конкурентов! Продавцы должны лишь знать, какой товар у них есть, и не разочаровывать покупателей своим поведением.

Более сложный случай — «зазывала» в том же супермаркете или магазине, а то и просто на улице. Этот продавец владеет мастерством произнесения определенного текста и умением вести диалог с покупателем о свойствах или особенностях продвигаемого им товара. Как правило, выйти на уровень потребностей и преимуществ не входит в его задачу, он работает на статистику — ловит не сетью, а скорее на блесну, забрасывая удочку десятки и десятки раз за день. Во всяком случае, он умеет что-то пояснить или рассказать покупателю о товаре — дать ему дополнительную, неочевидную информацию. С другой стороны, он не должен работать как «прилипала», вызывая негативное к себе отношение. Можно вспомнить практику работы продавцов в успешной в прошлом сети магазинов, где торговали «только на рубль». Товар был достаточно хорош и редок для того времени, но

продавцы большей частью работают, как в первом из описанных случаев — по поверхности, подчас отваживая этим покупателя.

Вспомните, как сейчас работают продавцы в одной из лучших наших сетей магазинов для дома, и вы догадаетесь, что они прошли не только серьезный отбор, но и тренинг. Их можно действительно считать консультантами, но прежде всего по товару, а не по запросам покупателя. Это уже серьезный уровень, так работают в фирменных, концептуальных магазинах или, например, в агентствах, чья стратегия ориентирована на массовость, а не на эксклюзив. При продаже, например, редкой и дорогой техники, электроники, элитных товаров продавцы этого уровня мастерски ведут диалог с покупателем и продают ему товар, уже исходя из его индивидуальных потребностей. Собственно этот-то уровень и расписан в приводимой здесь четырехшаговой схеме, его можно считать базовым для профессиональной компетентности.

Если вам нужна не корпусная, а элитная мебель, не типовая квартира, а квартира в старом фонде, не чартер, а индивидуальный тур, не объявление, а рекламная кампания, то вы обращаетесь в первую очередь к «своему» консультанту и уже во вторую очередь к нему как к продавцу, хотя серьезный покупатель приходит на этом уровне со своим юристом или дизайнером. Важно, что у него есть желание или установка на приобретение, какое-то изменение в своей жизни. Для продавца это уже тонкая и сложная работа — оправдать его ожидания, подчас продавец должен «создать» продукт, которого в данный момент у него нет, провести настоящую «вербовку» клиента, доказав, что только он сможет удовлетворить все его потребности. Подчас доверие к продавцу оказывается основным условием выбора и принятия решения покупателем.

Что сложнее — завербовать или перевербовать? «Суперагенты» продаж умеют делать и то и другое. На самом дне, в недоступных для простых смертных глубинах рынка, добываются те клиенты и совершаются те сделки, о которых продавцы помнят до конца своих дней, рассказывая своим внукам и правнукам о них. Речь идет об уровне способностей изменить установку потребителя, который не хочет приобретать ваш товар или пользоваться вашими услугами. Почему-то на память приходит в качестве примера ежегодное страхование жизни в размере средней месячной зарплаты, но ведь это действительно разумно, может быть, даже выгодно, но как-то «противоесте-

ственно», что ли. Но ведь не так давно и реклама тампонов и прокладок воспринималась как противоестественная. Установки действительно меняются, но суперпродавец должен изменить их раньше и достаточно быстро в отдельно взятом клиенте или заказчике. Классический пример у риэлтеров: старушка, которая не хочет выезжать из расселяемой коммуналки в отдельную квартиру.

Так вот, 5% чемпионов продаж и могут работать на любой глубине. Опытные и успешные продавцы пользуются каким-то из уровней не обязательно лучше, чем другими, они скорее с точки зрения умения и навыков «универсальные бойцы». Успех приходит от подбора стратегии на целевом рынке и квалификации «силы продаж». Задача менеджеров — чтобы одно соответствовало другому.

Рассмотрим подробнее рабочие навыки, соответствующие разным уровням глубины, и возможные задачи тренинга. Для первого, поверхностного уровня «презентация» — ключевое слово, она и сама, как товар, должна быть стимулом к покупке. Она может быть выучена «слово в слово» и так же воспроизводиться. Иногда продавец использует только избранные ее части, делая из нее нарезку, добавляя что-то от себя, и предлагает такой «сэндвич» клиенту (типичный сэндвич: «особенности — цена — особенности»). При этом он по-прежнему следует предварительно запланированной основной линии. Он может ответить на живой текст покупателя заученными фразами, говорить, в общем, всем одно и то же, но клиенты при этом ничего странного не увидят.

Такой способ вырабатывается для того, чтобы как можно быстрее предложить клиенту столько выгод от покупки, сколько можно, в попытке получить от него утвердительный ответ. Продавец натренировывается говорить и достаточно эмоционально, чтобы создать у покупателей нужный настрой. Все факты и эмоциональные призывы сочетаются для большей убедительности в логическую серию, которая сопровождается демонстрацией и наглядными средствами, наконец, специально подобранными стандартными фразами для завершения сделки. На возражения тоже обычно даются стандартные ответы.

Этот уровень умений используется довольно часто, достаточно вспомнить телепродажи. Однобокость обратной связи очевидна, диалог носит чисто поверхностный характер. Вместе с тем этот способ презентации весьма эффективен для обучения или начальной

подготовки и продавцов розницы и «коробейников», а также работающих на телефоне и в приемной. Он часто является базовым при начальном знакомстве клиента в таких сложных продажах, как страхование или недвижимость, оптовые продажи. Сильными сторонами такого способа являются формирование навыков говорить уверенно, без запинок, соблюдать композиционную политику текста и предупреждать отклонение от предмета разговора или пропуски каких-то важных пунктов. Тренироваться можно методом подражания, и тренируемые практикуются до тех пор, пока не запомнят каждое слово и пока голосом и интонацией не будут выделять ключевые из них, и даже проявлять, по системе Станиславского, нужные чувства.

Другое дело, что только одного заученного текста может быть недостаточно. Даже если в текст встроены способы заключения сделки, новички могут пропустить сигналы от клиента о готовности купить, стараясь полностью выговориться, «как учили». Это может напоминать «заезженную пластинку». Иногда полезно оборвать монолог и оформить сделку, но нужно уметь почувствовать этот момент, узнать его и использовать на результат. Так просто на это не натаскать.

Продажа по шагам, возможно, наиболее популярная в тренингах. Выделяется разное количество таких шагов, и соответственно программы с виду отличаются друг от друга и этим. Например, следующие: подготовка к встрече, контакт, привлечение внимания клиента, предложение вариантов, аргументация, получение согласия на сотрудничество, «по рукам» и другие. Метод требует от продавца уметь влиять на покупателя и даже в чем-то доминировать в разговоре с ним, двигаясь к нужному результату. Важно научиться усиливать заинтересованность клиента, работать по нарастающей, не пропускать ключевые моменты переходов и применять известную долю творчества и воображения. Это не отплясывание перед клиентом, а танец вместе с ним.

Этот тип продажи и соответствующие ему «шаговые» навыки считаются основными в корпоративных и оптовых продажах в большей степени, чем в розничных. Возможно, именно поэтому основная часть книг и программ содержит материал для коммивояжеров или торговых представителей. Но подчас и практика розничной продажи и работа агента принимает форму растянутого, многословного двухстороннего обсуждения. В тех случаях, когда товар или услуга являются сложными или трудными для понимания, оно может быть наиболее

востребованным. Этот метод позволяет варьировать разговор с частным клиентом, когда продавец имеет широкий ассортимент товаров, «линии» или «коллекции», работает с эксклюзивным товаром или сложной услугой и выступает сначала в роли консультанта, а затем плавно переходит к роли продавца. Этот же метод применим и для коммерческих сделок, оптовых продаж.

В этом подходе важны следующие навыки: получать согласие по одному пункту в момент времени (разматывать цепочку), фокусировать внимание покупателя на товаре, не допускать информационных потерь, задавать темп и ведение разговора и пользоваться паузами, своевременно задавать нужные вопросы. Разговаривая с клиентом, продавец может научиться предвосхищать его желания и эффективнее подчеркивать достоинства товара.

Такой опыт требует большего времени, чем простое выучивание текста, предполагает наличие определенных способностей и достаточно гибкие программы тренинга. Серьезные усилия должны прилагать и менеджеры — не только для мотивации обучаемых, особенно новичков до их первых успехов, но и для наблюдения и сопровождения как подготовки, так и самой рабочей практики сотрудников.

Продажа по шагам имеет свои ограничения, но может являться хорошей базой для перехода на более глубокий уровень работы с клиентом. Основное внимание при этом следует уделять способности прочувствовать и распознать даже не столько потребности, сколько желания покупателя.

Выявление желаний и последующее их донесение до самого покупателя, осознанная совместная работа по переводу потребностей в возможности — тоже шаги, но продавец должен уметь здесь действовать не просто как некий консультант покупателя, а как его представитель, его агент. Выступая в такой роли, проще показать покупателю, как ему лучше удовлетворить свою потребность, приобретая товар или услугу. Развивается интерес и эмоциональный мотив покупателя, которые оказываются сильнее и важнее, чем соображения по поводу товара и его рассмотрение. Похожим образом некоторое время назад так проходила продажа тайм-шейров — с открыванием шампанского за каждую отданную клиентами тысячу долларов. Потому лишь похожим, что конвейер не имеет ничего общего со штучной работой и мастерство работников — разное.

Работа продавца на этом уровне состоит в том, чтобы определять, какие из эмоциональных потребностей не просто актуальны, а доминируют у покупателя в отношении предложенных товаров. При этом опытные, уверенные агенты могут позволить разговору о продаже отклоняться в любых направлениях, ведут разнообразное двухстороннее обсуждение. Фактически предполагаемый клиент поощряется ими к тому, чтобы самому вести большую часть разговора, как это делается на приеме у психотерапевта. Соответственно, продавцы должны быть обучены техникам активного слушания, чтобы, подобно психоаналитику, отворять скрытые желания в голове и душе клиента. Метод широко используется в продажах сложной техники и оборудования, автомобилей и прочих потребительских товаров длительного пользования и, конечно, недвижимости. В силу его относительной близости к просто демонстрации, презентации товара и к продаже по шагам, а также значительной эффективности популярность его применения возрастает и при розничных продажах промышленных товаров.

Там, где товары или услуги мало чем отличаются от тех, что предлагают конкуренты, где не то что преимущества, а и особенности трудно или невозможно установить, все большее значение приобретает личность самого продавца. Покупатель ищет для себя того человека, который поймет; разделит его точку зрения, с симпатией примет ее и искренне поможет. В зависимости от настроения и индивидуальных особенностей покупателя надеются на дружеское выражение поддержки, разделение ответственности, влияние на принимаемое решение в высшей степени «озабоченного» его интересами продавца.

В любом случае продавец, использующий эту стратегию, должен быть в деталях осведомлен о товарах/услугах фирмы и их применении, особенно об ограничениях как наиболее тонком моменте на этом уровне глубины работы с клиентом. Несмотря на то что акценты в разговоре с покупателем делаются на его желаниях и потребностях, ответы на любые его вопросы, возникающие о товаре/услуге, должны быть ясными и корректными в целях сохранения атмосферы искренности и конфиденциальности. Основа этой стратегии — ориентированный на клиента и хорошо подготовленный заранее, выученный разговор, как в случаях более «поверхностной» продажи. Очень важно значение первой встречи с клиентом, когда сделка проводится посредством ряда промежуточных согласий на совместную

Глава 2 Работу. Я при знакомстве делить все. Деление здесь «покупателя» и выбирает задача значащая, но введением. Я мер; точно в случае любого кюра до пол. На этом строить за. Узнавать, где удовлетворен специфическ. ентированными, под более высоко. выраженной у деленной про. что называется. качественного вора (при отно. «вывести» кли. за», попытаться. случается имен. встречи, рискуя. ки бизнеса пред. при этом, что см. Чем больше г. сделать прямо. купатель, чем. боду в решении. «о» он не нам.ренности пре. ести продавца.

работу. Яркий пример — продажа недвижимости, где дебют агента при знакомстве с потенциальным покупателем подчас может определить всю дальнейшую работу. Уверенное, профессиональное поведение здесь критично, поскольку на этом уровне глубины взаимосвязи «покупатель — агент», первый принимает решение о сотрудничестве и выбирает для себя конкретного агента из числа многих. Конечно, задача значительно облегчается, когда клиент приходит по рекомендации, но и в этом случае очень важно не разочаровать его своим поведением. Ясно, что продажа недвижимости — не единственный пример; точно так же проходит предварительный разговор-знакомство в случае любой серьезной, значимой для клиента услуги — «от маникюра до полостной операции».

На этом уровне опытный менеджер уже не столько учит агентов строить запланированный разговор, сколько «прощупывать», узнавать, где и в чем товар/услуга компании может помочь клиенту удовлетворить свои потребности; учит гибко реагировать на специфические особенности поведения и запросов клиента, ведя ориентированный на него разговор так, чтобы можно было быстро среагировать, подстроиться на ходу. Это требует уже не только навыков более высокого или, говоря нашим языком, глубокого уровня, но и выраженной установки продавца или агента как отражения его определенной профессиональной и личностной зрелости, в частности, то, что называется «знать себе цену». Пример очевидной границы иного качественного уровня работы — использование телефонного разговора (при относительно стандартной схеме) только как возможности «вывести» клиента на встречу, на которой, уже работая «глаза в глаза», попытаться успешно «завербовать» его. Любопытно, но подчас случается именно так: клиент чувствует и осознаёт необходимость встречи, рискуя пока только своим временем, но в силу принятой этики бизнеса предлагать ее первым не собирается, а продавец считает при этом, что ему-то уж и «так все понятно».

Чем больше глубина отношений, тем больше тонкостей, и момент «сделать прямое предложение» — только одна из них, поскольку покупатель, чем сложнее продажа, тем больше ждет от продавца помощи в решении своих проблем, открывать которые «первому встречному» он не намерен. Этот уровень работы базируется на создании уверенности предполагаемого покупателя в компетентности и честности продавца. Завоевание доверия клиента — одна из начальных

ключевых задач в проведении с ним сделки, получении заказа, и его можно заслужить расположением к себе возможно даже в большей степени, чем к представляемой фирме, и на основе искренней «службы» интересам клиента, который вполне справедливо относит себя к полноправным работодателем. Здесь наряду с продажей недвижимости можно привести такие примеры, как ремонтные и дизайнерские работы, услуги по продвижению товара и рекламе, оптовые поставки и корпоративные продажи, — словом, это вся та область, где у клиента большое поле выбора, причем выбора нелегкого. Усилия продавца могут сосредоточиваться на основном преимуществе товара/услуги, на основательном «вспахивании» поля потребностей, тщательном исследовании всех вероятных решений, прогнозировании возможностей их осуществления и доказательном выборе наиболее подходящего варианта. Создание благоприятной почвы для сделки настолько важно, что подходящее решение может иметь пока лишь рекомендательный характер, в виде бесплатной услуги, и не предполагать немедленного приобретения или даже согласия на покупку.

Успешные продавцы этого уровня — настоящие эксперты в своей области. Используя свои знания и опыт, они могут как консультанты предложить такие возможности, о которых предполагаемый клиент не осведомлен, а как эксперты — дать им объективную оценку. Они действительно имеют больше информации не только о товаре/услуге, но и о ситуации на рынке, поэтому подчас выигрывают на том, что делают действительно объективно выгодное предложение клиенту. Честная политика продаж оказывает сильнейшее воздействие на принятие клиентом благоприятного для обеих сторон решения. Но часто процесс продажи начинает осложняться тем, что продавец не всегда способен нести ответственность за все стороны сделки: сроки поставок, сервисное обслуживание, техническую исправность, качество установки и выполнение той части работ, в которой он сам не участвует и не получает за нее денег.

Подготовка продавцов на этом уровне значительно отличается большей широтой и комплексностью: они должны быть готовы провести предварительное исследование, необходимые проверки, постоянно отслеживать внешние изменения ситуации на рынке и в соответствии с полномочиями давать рекомендации о совершенствовании продукта. Иначе говоря, это уже уровень командной, слаженной работы не только внутри отдела продаж (если я сейчас не могу удовлет-

ворить потребности данного клиента, пусть это сделает мой коллега), но и внутри компании между соответствующими отделами. Показатели успешности таковы: от устранения ненужного дублирования до сокращения издержек при расширении сервиса (показатель удовлетворенности самих продавцов постоянен — увеличение объема продаж при снижении текучести кадров).

Продажа товара, наилучшим образом отвечающего потребностям клиента, в большей степени строится на знании и профессиональной уверенности в нем, чем на способности уговорить. Корректная прямо-та может вызвать большее уважение клиента, чем плавные и сладкие, но слишком общие и не основывающиеся на достаточном количестве точных фактов песни. Эксперт или консультант должен уметь перевести свои потенциальные знания и опыт в активное развитие клиента. Желание и способность повысить компетентность другого в значимой для него области или вопросе, за которыми стоят его покупательские потребности (а иначе это просто удовлетворение его любознательности или демонстрация того, какой «я умный»), — критерий зрелости профессионала. Мало быть просто экспертом в специальной области, знать и уметь больше, чем твой клиент; для продавца важно, чтобы его мысли и идеи были интересны и доступны для понимания. Важно уметь представлять уже не просто сведения, а преподносить идеи, соответственно их формулируя, иллюстрируя и при необходимости «перепакующая» в наиболее привлекательный для покупателя образ. Приобретая путевку туда, где вы еще не были, в своем выборе приходится опираться лишь на образ своего возможного отдыха. Вы доверяете, при всех соблюденных формальных условиях, рассказу представителя туристического агентства, полагаясь на его компетентность и искреннее стремление к тому, чтобы вы не были разочарованы. Чем более отсрочен и отнесен во времени и пространстве получаемый результат, тем в большей степени приходится полагаться на то, что образ, за который вы платите сейчас, не окажется хуже его реального воплощения.

Ориентация на клиента предполагает и способность объяснить мелкие детали, подробности, но так, чтобы не терялась основная нить ведения сделки, — клубок должен все время потихоньку разматываться. Конечно, при такой работе трудно оставаться беспристрастным экспертом и заботливым консультантом — в сложных сделках от клиента наивно ждать легкомысленного поведения, скорее нужно быть готовым к тому, что он может создать и трудности весьма неприятного

свойства (от мнительности до прямой агрессивности) или изменить свое решение в самый неожиданный момент. По этому умение приводить покупателю взвешенную аргументацию, постоянно исходя из его интересов, является основанием для создания доверительного доверия, источником влияния по переводу покупателя в статус постоянного клиента и развития его лояльности и по отношению к продавцу, и к фирме, которую он представляет.

Рынок — не спокойное море, и разделение сложности продаж по глубине весьма условно.

Прошел шторм — все перемешалось, пригрело солнце — прогрелись верхние и потеплели нижние слои. В практике работы техники продаж тоже перекрываются или перемешиваются, важно, чтобы продавец смог найти фарватер каждой сделки и провести по нему своего покупателя. Опытные продавцы на тренингах часто признавались в том, что чувствуют себя проводниками, ведущими клиента в нужном для него направлении, и отвечают при этом за благополучный исход. Мастеру продаж доступна любая сложность маршрута, даже когда приходится изменять установки клиента, помогая ему принимать те решения, которые он сам никогда бы не принял. Такая способность предполагает осознанное и предусмотрительное использование лучших приемов из описанных выше. В ряде случаев продавцы действуют в паре или в команде, где их функции и роли распределены (например: коммуникатор — технический эксперт — оформитель). Эффективная работа таких мини-бригад также требует специальной подготовки, будь то проведение выставки, ответственной презентации или продажа дорогостоящего устройства. При этом важно оставаться чутким к изменению настроений клиента, быть терпимым к его капризам и предельно выносливым, чтобы дойти до цели. Кроме того, продавец, работающий на предельных глубинах, выступает даже не просто как консультант, а как бизнес-билдер (business-builder), заинтересованный в процветании своего постоянного клиента.

Заинтересованный читатель, приняв описанную версию или выработав свою, может предложить представителям своей «силы продаж» промоделировать четыре-пять вариантов продаж на различных уровнях глубины в соответствующих ролевых играх. Это даст возможность не только выявить способности продавцов, но и найти скрытые резервы в их работе.

Глава 3 ОБЩИЕ ОБУЧЕНИЕ

ВЕДУЩИЙ И ГРУППА

Во всех формах
здесь не является
ся многими фак
ные установки
структурирован
Выполните п
на этапе обучения
бумаги, ручку и
хотите вспомнить
и внутреннему

Итак, человек

А теперь про
разделение. На
ладном уж «и
участника ка
тельной степе
Например, п
оживлять
стимули

Глава 3

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

ВЕДУЩИЙ ГРУППЫ ТРЕНИНГА И ГРУППОВОЙ ПРОЦЕСС

Во всех формах психологического тренинга — и тренинг продаж здесь не является исключением — стиль ведения группы определяется многими факторами, основными из которых являются личностные установки ведущего, его индивидуальные особенности, уровень структурированности программы тренинга.

Выполните простое упражнение, которое мы часто используем в начале обучения по программе эффективных продаж. Возьмите лист бумаги, ручку и дайте свое определение термину «человек». Не трудитесь вспомнить определения из словарей и книг, доверьтесь своему внутреннему чувству...

Итак, человек — это _____.

А теперь проанализируйте, какое содержание вы вложили в это определение. На наших тренингах мы с некоторым удивлением (слишком уж «прост и очевиден» опыт) обнаружили, что поведение участника как продавца, менеджера или руководителя в значительной степени связано с характером даваемого им определения. Например, руководитель отдела розничных продаж, умеющий организовывать, оценивать, верящий в эффективность материального стимулирования, дал такое определение: «Человек — это

биологическое существо, которое размножается и имеет разум», сотрудник, отвечающий за бизнес-направление Центра духовного здоровья: «Человек — это нематериальная сущность, спонтанная и непознаваемая», продавец с 5-летним стажем работы: «Человек — это существо, которое хочет того, чего не знает, и который может, но часто не хочет...» Это упражнение, в котором, возможно, проявились и ваши установки, еще раз обращает внимание на то, что поведение человека — это вершина айсберга, в основе которого лежат базовые установки, зачастую неосознаваемые, которые в конечном счете и определяют поведение. Обучая техникам продаж, тренер демонстрирует устойчивые поведенческие паттерны, основанные на его базовых установках, выступает в роли продавца своего способа продажи (признаётся это или нет). Если участники тренинга «не купят», не оценят по достоинству стиль ведения тренинга, то в лучшем случае эффект тренинга будет носить локальный характер — участники овладеют определенной информацией и отдельными навыками. Хотя, конечно, можно сказать, что теперь они знают, как не надо продавать, и это тоже ценная информация. Продолжая аналогию, можно сказать, что стиль ведения тренинга — вариант продажи, для описания тренерского поведения в самом общем виде можно опираться на тест «Самодиагностика стиля продажи» (см. главу 7 «Избранные упражнения»), в соответствии с которым в зависимости от степени доброжелательности по отношению к клиенту и степени доминирования в процессе продажи можно выделить четыре основных стиля продажи: «Пушер», «Неопределившийся», «Хороший парень», «Профессионал». Очевидно, что различные организации практикуют различные стили продаж, соответственно для повышения эффективности работы компании обучаемого предлагаемый тренинг по духу должен соответствовать корпоративной культуре в области продаж, конечно, если мы не планируем революционных изменений. Если мы исходим из того, что главным назначением тренинга является содействие повышению эффективности деятельности работы компании клиента, мы должны обеспечить «экологическую валидность» используемой программы. Этот результат может быть обеспечен как сочетаемостью стиля тренера с корпоративным стилем продаж, так и модификацией стиля ведущего тренинга с учетом принятых форм работы с Клиентом в компании Заказчика.

КОНЦЕ
И УРО
ПРОГР

При все
теримости
продаж мог
турировании
исходится ж
ко логическ
плане занят
занятий. Тре
как главная
образца прав
котором осн
и — пасты
ирующий от пр
позой динам
нера социальн
и тренинг
Подробная
вам предста
не пособие.
предлагает сл
строения пр
1. Процессу
ируется на с
ируется соде
иная фирм
е действия
иализиров
иения этого
и. выстраи
и продаж
и. есическо
иных тре
иает успе

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТРЕНИНГА И УРОВЕНЬ СТРУКТУРИРОВАННОСТИ ПРОГРАММЫ

При всем многообразии тренингов продаж и, по сути дела, неповторимости работы каждого профессионального ведущего тренинги продаж могут быть расположены в диапазоне от максимально структурированного до минимально структурированного. На одном полюсе находится жестко структурированный тренинг, основанный на жестко логически связанной содержательной части, известном заранее плане занятий и детальном описании поведения ведущего во время занятий. Тренер в данном случае часто именуется инструктором, так как главная его функция — инструктировать на основе имеющегося образца правильной работы. На другом полюсе находится тренинг, в котором основой является или харизматическая личность тренера (он — пастырь, вдохновляет и поучает свою «паству») и/или тренер, идущий от процесса, то есть через максимальное использование групповой динамики, — в данном случае ведущий выступает в роли тренера социально-психологического тренинга, проводящего специальный тренинг продаж.

Подробная классификация базовых концепций тренингов по продажам представлена в работе Т. А. Солтицкой (Тренинг продаж: Учебное пособие. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2001. С. 77), которая предлагает следующую классификацию концепций или принципов построения программ тренинга продаж:

1. Процессуальный подход. Учебная программа тренинга продаж базируется на фазовой динамике процесса продаж. Каждый этап заполняется содержанием: что и как делает успешный продавец или успешная фирма на данном этапе продаж — описываются основные действия и даются критерии оценок. Тренер предлагает группе проанализировать каждый этап, сформулировать для успешного прохождения этого этапа ряд правил или алгоритм действий. Таким образом, выстраивается некоторый эффективный алгоритм осуществления продажи.

Классической работой, на основе которой построены многие варианты данных тренингов, — книга Хопкинса (1997). В этой работе автор описывает успешные алгоритмы и показывает способы развития

соответствующих им внутренних установок для каждого ключевого этапа продажи.

2. Социально-психологический тренинг продаж. Эта программа тренинга основывается на идее коммуникативной успешности продавца как определяющей успешность продаж. В коммуникативные навыки, необходимые успешному продавцу, входят такие, как умение слушать, правильно задавать вопросы, эффективно строить аргументацию, мотивировать покупателя.

3. Программа, базирующаяся на определенной формуле, следование которой в процессе продажи гарантирует продавцу успех.

4. Продажа рассматривается как переговорный процесс, продавцов учат грамотному ведению переговоров.

5. Продажа рассматривается как презентация продукта и фирмы и самопрезентация продавца: продавцов учат грамотной презентации.

6. Продажа рассматривается как процесс консультирования, продавцы осваивают навыки помощи клиентам в решении их проблем.

7. Продажа рассматривается как стратегический процесс деятельности организации, который включает в себя анализ рынка, продукта, клиентских групп, факторов товара, стратегическое планирование продажи т. п.

8. Смешанные варианты программ. Предлагаемую работу, как нам представляется, можно отнести к социально-психологическому тренингу продаж. Однако общие принципы, изложенные в описательно-теоретической части, имеют отношение к практически любому виду тренинга; примеры из практики также могут быть включены в «конструкторский набор» упражнений в разных подходах. Некоторый «уклон» в сторону социально-психологического тренинга объясняется базовой подготовкой авторов (психологическое образование) и предпочтением работать по гибкой и адаптируемой к группе программе.

УЧЕТ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ

Вне зависимости от теоретических предпочтений (бихевиорального, утилитарного, гуманистического и т. п.) и исповедуемого метода обучения каждый тренер в той или иной степени управляет развитием группового процесса, обеспечивая определенную специфику и качество группового взаимодействия, что является одной из его основных функций. Знание этапов развития группы позволяет более

оптимально выстроить процесс усвоения содержательной части. В варианте социально-психологического тренинга продаж навык эффективной работы не только на содержательном, но и на процессуальном уровне является обязательным. Представленные в данной книге упражнения предполагают, что ведущий владеет базовыми навыками управления группой, позволяющими обеспечивать собственно тренинговый процесс, в отличие от других методов обучения.

Для достижения необходимой тренинговой специфики взаимодействия в группе тренеру при работе с группой необходимо решить следующие семь задач:

1. Создать положительный психологический климат в группе. Это является условием включения всех участников в необычную для них ситуацию, способствует снижению их эмоциональной напряженности и подготавливает к обучению в группе.

2. Пробудить и поддерживать интерес к тренингу. Участников нужно заинтересовать целью и задачами тренинга, их должно интересовать каждое упражнение. Тренер помогает участникам группы осознать свои ожидания относительно обучения, корректирует их, для того чтобы сделать реалистичными, поддерживает мотивацию участников к обучению на всем протяжении тренинговой сессии.

3. Сформировать рефлексивную внутреннюю среду группы. На тренинге создается уникальная учебная среда, в которой участники становятся наблюдателями самих себя. Здесь не отмечаются ошибки, а есть обратная связь. Именно эта ситуация делает установки личности подвижными. При этом участники должны переживать не только за себя, но и за других, они должны также как бы думать за других, представлять то, что о них думают. Они поощряются к размышлениям о прошлом, к ретроспективному анализу своего поведения, что улучшает его в настоящем.

4. Создать ситуации постоянных изменений. Стимулируя и поддерживая изменения в отношениях и поведении участников тренинга, ведущий обеспечивает их развитие как профессиональных коммуникаторов в сфере купли-продажи.

5. Создавать барьеры для неконструктивного поведения. Необходимо формировать препятствия проявлениям определенного поведения и сопутствующим ему переживаниям. Какое-либо поведение санкционируется, например, высказывания негативного мнения группой. Дэвид Ли прилагает типологию проблемных людей в группе и способы взаимодействия

с ними. (Дэвид Ли. Практика группового тренинга. СПб.: Питер, 2001. С. 111). Данная типология приведена в табл. 1.

Таблица 1. Типы проблемных людей и способы взаимодействия с ними

Тип	Описание	Способы взаимодействия
Говорун-террорист	Постоянно говорит	1. Искать возможность прервать, поблагодарить за высказанное мнение и быстро переключить внимание группы. 2. Проверить понимание и двинуться дальше. 3. Искать пути к сотрудничеству. 4. Направить его энергию в мирное русло.
Великий ворчун	Негативно настроен	1. Позволить один раз высказать мнение и двигаться дальше. 2. Спрашивать о возможном решении. 3. Улаживать вопрос.
Фома неверующий	Циничен	Путем переговоров достигать соглашения об изменении поведения.
Цветочек	Не участвует в работе группы	Выявить причины и искать способы включить в работу.
Шут	Шутит постоянно	1. Ограничить возможности. 2. Использовать давление группы, для создания среды, не принимающей его выходок.
Конспираторы	Шепчутся	1. Выяснить причину и разрешить непонимание. 2. Отбить охоту говорить.

6. Создать условия для усвоения содержания программы тренинга. Участники должны получить запланированные знания и освоить предусмотренные программой навыки.

7. Обеспечить психологическую завершенность группового процесса. У тренера и участников субъективное чувство завершенности группы должно совпасть с фактическим временем ее завершения. Как выразился один тренер относительно уровня оптимальной лабильности: «В начале тренинга участника можно «разобрать» настолько, чтобы затем хватило времени его собрать».

Цель тренинга состоит в изменении некоторых неправильных фиксированных установок личности в плане ее привычек общаться с другими людьми и принимать решения. При этом эффективное изменение установок возможно тогда, когда тренируемые осознали свою неадекватность и стремятся сами избавиться от нее, принимая на вооружение предлагаемые формы эффективного поведения или совместно их вырабатывая. Перевод установок на уровень иного осоз-

нания и модификация их в свете новых требований группового взаимодействия приводят к росту обученности. Разучиваемые способы поведения повторяются до тех пор (многократные упражнения), пока не становятся установочными реакциями. Схема, иллюстрирующая процесс развития компетентности, приведена на рис. 3.

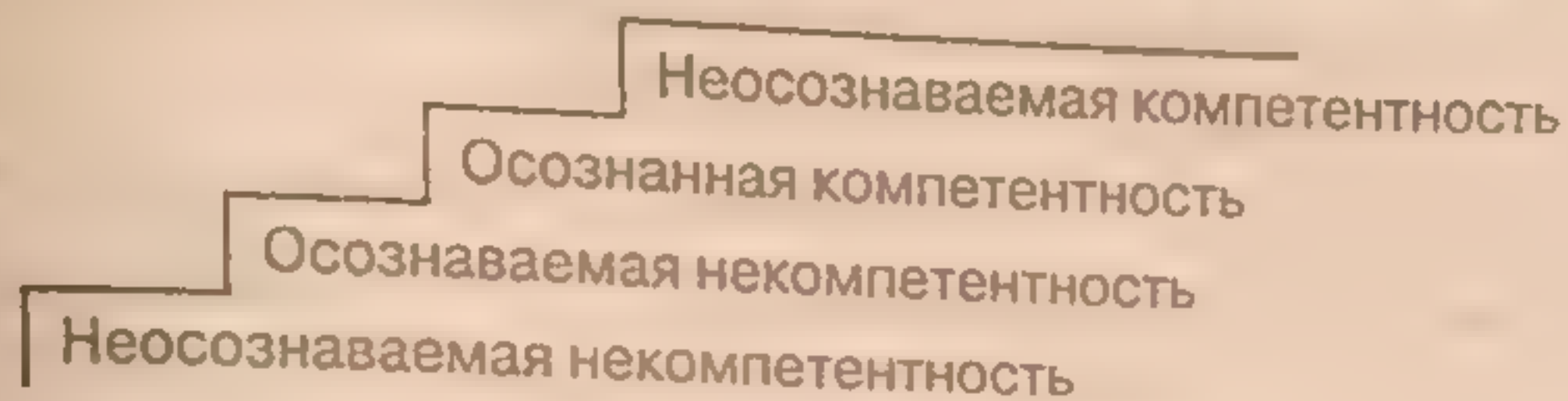


Рис 3. Ступеньки развития

Необходимо иметь в виду, что люди склонны повторять неправильные способы поведения в силу их большей психологической легкости. Они склонны интерпретировать такое поведение как единственно правильное и необходимое в данной ситуации, склонны оправдывать свои привычки. При этом многие неправильные способы поведения людьми не только не обозначаются (не вербализуются), но и не осознаются.

В процессе тренинга человеку предоставляется уникальная возможность увидеть свои неправильные привычки в принятии решений или в общении с другими людьми в зеркале, которым является тренинговая группа. Психологическая атмосфера в группе позволяет это ВИДЕНИЕ превратить (переплавить) в ПРИНЯТИЕ. Осознание собственной некомпетентности обычно сопровождается сильными и смешанными чувствами, среди которых — разочарование, тревога, любопытство. Такое состояние часто называют лабилизацией, установкой личности подвергаются сомнению, привычные формы поведения тормозятся или разрушаются, появляется возможность возникновения других поведенческих новообразований.

В данной программе лабилизация тоже имеет место, однако роль ведущих заключается в обеспечении ее низкой или средней интенсивности. Основные средства управления лабилизацией — структурирование деятельности, то есть снижение внешней неопределенности ситуации и ограничение подвергаемых сомнению «устоев личности».

Приведенное ниже описание относится к естественному процессу развития группы в его законченной форме. Хотя такой полный вариант развития группы может быть не представлен на тренинге продаж, однако знание общих закономерностей и тенденций

формирования группы может помочь тренеру в диагностике и затем принятии решения, связанных с формированием межличностных отношений. В первую очередь это касается «трудных ситуаций» (агрессии, конфликтов и т. п.) между участниками группы, с которыми часто сталкивается ведущий в процессе работы. Полезным и иногда необходимым является рефлексия проблемных ситуаций, возникающих между участниками группы и тренером.

Развитие тренинговой группы обычно проходит четыре этапа.

На первом этапе взаимоотношения участников регулируются субъективно эмоциональными и субъективными впечатлениями друг о друге и о процессе тренинга в целом. Происходит формирование эмоциональной оценочной сети, и складываются первые, эмоциональные по содержанию, впечатления друг о друге. Поэтому уже первый социометрический срез показывает сильную эмоциональную поляризацию группы при социометрических выборах. Одни получают явное большинство выборов, в то время как некоторые другие члены группы остаются в тени и получают мало выборов, а то и вовсе не получают («изолированные»). Но внешне это обычно никак открыто не проявляется. Группа поляризуется на предпочитаемых и непродвигаемых по первым впечатлениям друг о друге, и не исключено, что в этих первых впечатлениях большое значение имеет внешний облик человека, степень его физической привлекательности.

Большое значение для формирования имиджа участника группы тренинга продаж (сборной группы, где участники впервые встретились) играют факторы, связанные с его профессиональной деятельностью: компания, которую он представляет, уровень демонстрируемого мастерства во взаимодействии с покупателем и т. п. В условиях неопределенности участники испытывают тягу к ее уменьшению за счет следования лидерам, помимо тренера, этими лидерами вполне могут выступить опытные в профессиональном плане участники: «мастера продаж», «корифеи ведения переговоров» и т. п. Все чаще лидирующие позиции в группе стремятся занимать участники, которые прошли подготовку по данной или аналогичной теме и которые «говорят правильные слова», зная, что это обычно поощряется ведущими. Наличие таких «бывалых», с одной стороны, обычно облегчает работу тренера по формированию общих подходов к теме и поведенческих норм, с другой — представляет некоторую опасность для полноценного процесса развития группы: ведь у остальных участни-

ков меньше возможности «заявить себя». В связи с этим задача тренера — выравнивание возможностей полноценного участия для всех членов группы в строительстве уникальной реальности, которой является группа.

На втором этапе участники начинают осознавать свое положение в группе, так как тренер прилагает определенные усилия для того, чтобы установить более деловые отношения участников с точки зрения выполняемых упражнений. Но тренер не должен хвалить и одобрять одних и порицать других за степень успешности поведения. Пусть это делает сама группа.

На втором этапе происходит дифференциация групповой структуры, каждый член группы начинает уточнять свои первые впечатления. И хотя эмоциональная поляризация групповой структуры пока еще сохраняется, но уже намечается другой процесс — дивергенция позиций под влиянием групповых норм. Возникает тенденция к уравниванию предпочтений, и те, кто в первый раз был изолирован, начинают обращать на себя внимание и получать «очки».

На втором этапе «эмоциональные звезды» и «социометрические нищие» исчезают из социометрических данных, что свидетельствует о более высоком уровне развития группы. Наличие «изолированных» на этом этапе может говорить уже не столько об уровне развития группы, сколько об их индивидуальных особенностях: чрезмерной экспансивности или самонадеянности, невротичности, низкой коммуникабельности и т. п. Тренер должен обратить на это самое пристальное внимание, взять «на учет» этих участников и своими средствами повысить их престиж в группе. Этого он может добиться разными путями — поощрением, предоставлением более выгодной роли, понижением статуса «мешающего» участника и пр. Иногда достаточно просто поговорить о чем-либо с «изолированным» в перерыве, но так, чтобы это было отмечено в группе как особое признание тренером его личности. Это повысит престиж данного участника в глазах группы. Важно уже на втором этапе развития группы добиваться, чтобы отвергнутых не было.

На третьем этапе можно наблюдать формирование новой групповой поляризации, точнее — иерархии, где на одном ее конце выделяются наиболее успешные в упражнениях члены группы, а на другом — менее успешные. И может получиться так, что тот, кто окончил на третий день тренинга наименее успешным в упражнениях,

был раньше социометрической звездой. Но теперь преобладает деловой подход, критерий выбора детерминирован мотивом делового взаимодействия, количество предпочтений в социометрической процедуре зависит от индивидуального вклада участника в процессе тренинга.

На третьем этапе развития группы, когда процесс дифференциации уже завершился и на первом плане у группы оказываются те качества участников, которые обеспечивают успешность процесса тренинга, растет критичность оценок успешности и неуспешности в поведении. Люди вдруг начинают подмечать за собой и каждым даже мелкие просчеты. В этот момент в группе назревает взрыв критичности. И тренер не должен стараться предупредить такой взрыв. С точки зрения логики процесса развития группы — он неизбежен. Это проявление определенной степени зрелости группы: в ее структуре скапливается избыточное эмоциональное напряжение, возникшее на предыдущих встречах. В результате усиления внутреннего контроля поведения это избыточное напряжение распространяется по каналам коммуникаций в группе, начинает прорываться в форме критических оценок и взаимных упреков.

Группа возбуждена и ищет козлов отпущения. Кто-то оказывается более удобным для групповой мишени. Начинается процесс критики, которая в конечном итоге трансформируется в своего рода групповой катарсис — групповую самокритику. Тренер должен лишь следить за корректностью выражений и оценок, но не вмешиваться в сам процесс. Практика показывает, что после такого эмоционального взрыва группа становится более спокойной и организованной. Такие периоды развития группы могут повторяться, но уже с меньшей степенью интенсивности. Итак, на третьем этапе групповая структура приобретает характер деловой иерархии, эмоциональные и межличностные контакты опосредованы содержанием деловых (учебных) взаимоотношений участников. Это говорит о высоком уровне развития группы, и к этому должен вести тренинг. Можно сказать с этой точки зрения, что в процессуальном плане целью тренинга продаж является развитие тренинговой группы, поэтапное движение ее от стадии эмоциональной до стадии деловой поляризации.

На четвертом этапе групповая структура начинает характеризоваться достаточно равномерным распределением социометрических выборов. При этом участники становятся способными не только молча и спокойно выслушивать критические замечания об их игре или поведении в упражнениях, но и обоснованно уточнять эту критику, по-

ОБЩИЕ П И МЕТОД

Процесс об
определенных

фичного для об

Принцип мод

ании професси

и демонстрируют

Принцип лич

овых дискуссии

выки путем пре

личные ситуаци

варных поведен

ия должны быть

зо личным опы

Исследовател

тая ситуация

зается предме

ую и стремле

деятельност

ваться от

тического о

могать группе исправлять свои ошибки. А их (ошибок) с каждым занятием становится все меньше. Кроме того, вырабатывается навык спокойно полемизировать по поводу некоторых недостатков своего поведения. Это положительный итог тренинга, свидетельствующий о его терапевтическом влиянии на личность, показывающий наличие принятия личностью себя такой, какой она воспринимается группой. До тренинга многие и не подозревали, что могут сказать о них люди за их спиной, и боялись этого. Теперь они не только знают это, но и больше того — сами могут подсказать другим, подсказать совершенно спокойно, без смущения или иронии. Очевидно, что это дает большие психологические преимущества человеку, прошедшему тренинг, перед теми, кто не способен взглянуть на себя со стороны и трезво увидеть свои сильные и слабые стороны.

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс обучения в тренинге продаж осуществляется на основе определенных принципов, позволяющих достигать эффекта, специфичного для обучения в режиме тренинга.

Принцип моделирования. Моделируются различные реальные ситуации профессиональной деятельности, в которых участники группы демонстрируют имеющиеся способы решения и формы поведения.

Принцип личного проживания. Участвуя в упражнениях, играх, групповых дискуссиях, члены группы приобретают знания, умения и навыки путем преодоления трудностей, эмоционально переживая различные ситуации, проходя этапы фрустрации, поиска и нахождения верных поведенческих и управленческих решений. Полученные знания должны быть лично пережиты каждым участником, должны стать его личным опытом.

Исследовательский принцип. Обучение строится таким образом, что любая ситуация, моделирующая профессиональную деятельность, является предметом исследования для группы. Группа исследует ситуацию и стремится найти решение самостоятельно. Тренер направляет деятельность группы в этом поиске, в частности предлагая отталкиваться от некоторых заранее подготовленных материалов теоретического плана, представленных в рабочей тетради.

В тренинге продаж данный принцип касается, прежде всего, общей атмосферы работы группы, в которой нет «потребления готовых истин». Этот принцип не отрицает того, что тренер может выступать в роли, например, эксперта по вопросам взаимодействия с клиентом или формам сервиса.

Принцип новизны. Для поддержания активности участников группы необходимо обеспечивать в каждом последующих играх, упражнениях и дискуссиях новизну — как в содержательном, так и в формальном плане. Новизна обеспечивается также путем смены партнеров в различных видах внутригруппового взаимодействия.

Принцип обратной связи. Для получения объективной оценки поведения используется обратная связь о поведении, реализуемом участником группы. Обратная связь обеспечивается с помощью просмотра видеозаписи групповых событий и высказывания мнений другими членами группы. Основные обучающие механизмы связаны с этим принципом. Самодиагностика с использованием опросников также позволяет получать обратную связь о важнейших сторонах своей профессиональной деятельности.

Принцип диагностики. Тренер должен постоянно осуществлять следующую диагностику: группы в целом (состояние, сплоченность, активность и т. д.), каждого участника (степень включенности, состояние, усталость и т. д.), рассматриваемой проблемы (насколько она адекватно понимается, какие варианты решений выдвинуты, как далеко группа продвинулась в поиске решения и т. д.). Именно данный навык и принятие решений с учетом полученной информации в значительной степени отличает ведущего, проводящего тренинг продаж на основе социально-психологического подхода.

Принцип рефлексии. Тренеру необходимо постоянно осуществлять анализ собственных действий и целей и, опираясь на результаты рефлексии, планировать свои действия на следующем этапе. При этом вначале ставится цель, а затем выбирается средство ее достижения.

Принцип целеполагания. Тренеру важно иметь иерархию целей всего обучения, целей на каждый день и в каждый конкретный период жизни группы. Цели должны относиться как к группе в целом, так и к отдельным ее участникам. Они могут трансформироваться в зависимости от конкретного состава участников.

Принцип командной работы. Для получения качественных результатов тренинга и успешного прохождения программы обучения каждым участником группы тренеру необходимо обеспечить соблюдение

групповых норм, которые могут вырабатываться совместно с группой или быть заранее подготовленными тренером и объявлены с комментариями. Традиционный список групповых норм совместной деятельности приведен ниже.

- *Норма активности* предполагает активное и постоянное вовлечение участников в коллективную работу. Активность каждого позволяет достичь большего в обучении других и в собственном обучении. В тренинге каждый обучается и обучает других в той мере, в какой он проявляет собственную активность в осмыслении чувств, мыслей, поступков как своих, так и других членов группы, участвует в групповых упражнениях, высказывает свое мнение.
- *Норма доверительности* требует открытости и искренности участников в описании своих чувств, демонстрации поведения и высказывании мыслей. Этот принцип обеспечивает обратную связь от участников группы и готовность к ее принятию.
- *Норма конфиденциальности* заключается в запрещении выносить за пределы группы и обсуждать вне группы все происходящее в процессе тренинга события и всех участников. Такой запрет обеспечивает доверительность и искренность общения, создает чувство безопасности, снижает уровень психологической защиты, повышает открытость членов группы.
- *Норма «здесь и сейчас»* позволяет сконцентрировать умственные и эмоциональные усилия участников на анализе и осмыслении происходящих в группе явлений. Благодаря этому принципу пресекаются общие отвлеченные разговоры о возможных ситуациях и закономерностях, которые могут быть, в частности, формой психологической защиты. Кроме того, данный принцип повышает эмоциональную включенность участников в процесс обучения и объективизирует закономерности групповых явлений, повышает эффективность обратной связи и обучения в целом.
- *Норма персонификации* также требует конкретизации высказываний, но не по отношению к пространству и времени, а по отношению к участникам событий. Согласно этой норме, участникам предлагается прямо обращаться к тем членам группы, о которых говорится. Не допускаются безличные рассуждения о которых говорится. Не допускаются «кого-то» или «некоторых». Эта норма повышает и ссылки на «кого-то» или «некоторых». Эта норма повышает значимость высказываний, реализует обратную связь и, эмоционально ее окрашивая, превращает знания в личный опыт.

- *Норма обратной связи* рекомендует описывать свои чувства и чувства партнеров при предъявлении обратной связи. При этом снижается оценочность суждений, что ослабляет психологическую защиту реципиента обратной связи. Выскалывания о своих состояниях и эмоциях повышают степень доверительности, создают условия для более глубокого понимания процессов межличностного взаимодействия и для принятия решений.

ПОДГОТОВКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАНЯТИЙ

Часто критическим фактором успешного проведения тренинга являются условия, в которых он проводится. Остановимся на некоторых желательных основных параметрах внешнего окружения.

Важным моментом подготовки тренинга является подготовка оборудования и помещений. Помещение должно исключать посторонние шумы, отвлекающие участников от занятий, иметь комфортные условия для них (удобные кресла, достаточное освещение и т. п.). Желательно, чтобы помещение для обучения находилось за пределами офиса компании. В этом случае участникам легче раскрепоститься и переключиться на освоение нового опыта. Весьма продуктивным оказывается тренинг с выездом группы во время обучения на загородную учебную базу. Обучение с отрывом от обычной рабочей обстановки и повседневного общения позволяет участникам погрузиться в содержание тренинга и более полно «прожить» его.

Другим важным моментом является отбор участников и формирование группы. Численность группы тренинга продаж на основе СПТ должна составлять 8–14 человек. В зависимости от конкретных задач тренинга в группе могут находиться сотрудники с одним статусом в компании, но могут быть сформированы и группы, в которые входят руководители и их подчиненные. Важно при этом обеспечить мотивацию участников во время предварительных собеседований и отбора, обеспечить психологическое равенство всех участников процесса.

Обычно длительность психологического тренинга варьируется в пределах от 16 до 40 часов. При этом рекомендуется проводить его интенсивно по 8–14 часов ежедневно. Это обеспечивает непрерывность процесса обучения, большую включенность участников и необходимую эмоциональность.

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ТРЕНИНГЕ ПРОДАЖ

Цель тренинга продаж — помочь участникам овладеть теми навыками и умениями, которые позволят им повысить свою эффективность на всех этапах процесса продажи. Процесс овладения навыками и умениями имеет свои закономерности, свою логику, в соответствии с которой выстраивается смена видов деятельности, в которую вовлекается участник группы. Классификация деятельности, приведенная ниже, позволяет оптимально выстраивать программу занятий, вне зависимости от их продолжительности или тематической направленности. Каждый вид деятельности рассматривается как определенный этап в процессе освоения учебного материала.

Этап 1

Деятельность, создающая
заинтересованность



Этап 2

Деятельность, ориентированная
на эффективную работу с информацией



Этап 3

Деятельность, направленная
на «включение» людей в практику



Этап 4

Деятельность, ориентированная
на использование полученных навыков и умений

ЭТАП 1. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОЗДАЮЩИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

Заинтересованность в основном создается:

- ☐ деятельностью, позволяющей участнику группы осознать связь своих основных потребностей с темами тренинга;
- ☐ деятельностью, в которой участник имеет возможность для самораскрытия, в которой он демонстрирует свое видение и свой уровень выполнения ключевых упражнений тренинга. Сравнение и создание «общего поля» реакций мотивирует как отдельных участников, так и группу в целом;
- ☐ деятельностью, включающей в себя работу малых групп (3 - 5 человек). Заинтересованность создается с помощью дискуссий, упражнений по принятию решений, ролевых игр и т. д.

Примеры видов деятельности, создающих заинтересованность

Используйте ориентированные на группу упражнения, загадки, головоломки, задачи и т. д., разрешенные сначала индивидуально, а после в малых группах, позволяющие обеспечить хорошее, естественное обсуждение и продвижение к главной точке или выделению на первый план основного препятствия, которое занятие поможет преодолеть.

ПРИМЕР 1

В качестве задачи, позволяющей активно вовлекать участников в тренинг продаж, авторы используют работу с «Экспресс-тестом компетентности менеджера по продажам», который разработан Институтом психологии менеджмента (см. приложение 1). Сначала участники ищут «правильные ответы» в малых подгруппах, затем отстаивают свое мнение в общем круге. «Правильные ответы» к этому тесту предлагается определить читателям самим. Целенаправленное формирование малых групп создает дополнительную мотивацию и позволяет участникам и ведущим получить важную ин-

ПРИМЕР 2

ПРИМЕР 3

формацию. Например, при проведении корпоративного тренинга разбиение на малые группы может идти с учетом времени работы сотрудников в компании: группы «новичков», «среднеслужащих» и «старичков».

Проведите короткую игру, которая ассоциативно или логически связана с темой занятия. После игровой деятельности пусть участники объединятся в малые группы и обсудят впечатления, полученные в ее процессе. Проведите общегрупповое обсуждение, связанное с ключевым вопросом планируемого занятия.

ПРИМЕР 2

Упражнение «Сбор рукопожатий». Участникам предлагается за 30 секунд (при большой группе — за 1 минуту) собрать как можно больше рукопожатий, контактируя с другими участниками группы. Каждое последующее рукопожатие должно быть с новым партнером. Полученные результаты интерпретируются тренером/участниками в терминах рыночного поведения. Как тот или иной участник себя рекламировал? Ждал, когда к нему подойдут, или сам активно предлагал контакт? На что ориентировался — на глубину контакта (взгляд в глаза, демонстрация признательности) или на «прибыль» (количество рукопожатий)? Как это может отразиться на дальнейшем развитии отношений?

Используйте интерпретацию результатов или исследования, чтобы удивить группу, и стимулируйте обсуждение по предмету. Рассмотрите сначала предмет отчета, позволив участникам предположить решения отчета прежде, чем ведущий покажет настоящие решения как руководство к занятию.

ПРИМЕР 3

Согласно опыту ведущих, хорошо «включают» в общую деятельность материалы опросов клиентов по

качеству обслуживания, по ожиданиям от сотрудников торговых организаций со стороны потребителей их товаров и услуг. При этом чем больше такие данные относятся к сфере бизнеса участников группы, тем больший эмоциональный эффект они производят.

Покажите участникам интересную видеозапись или записанный на пленку пример какой-либо сложной ситуации, которая может вызывать реакцию, сопровождая обсуждением в малой группе.

ПРИМЕР 4

Демонстрация фрагментов учебных видеофильмов по темам эффективных продаж и коммерческих переговоров.

Инсценируйте случай, сообщение и т. п., вызывающий реакцию участников тренинга. Примером может быть ваше сообщение об изменении закона, которое в действительности не происходило — но могло бы произойти, — и попросите участников поделиться своей первой реакцией на это сообщение до или после обсуждения небольшой группой, чтобы удостовериться, что они поняли ненастоящий характер сообщения и причины проведения такого занятия.

Используйте простое самодиагностическое упражнение с непосредственным обменом мнениями по результатам и дайте возможность участникам поделиться друг с другом впечатлениями о своей реакции. После этого подведите итоги, чтобы превратить эффективную точку зрения в навык или информацию, которая может быть представлена.

ПРИМЕР 5

В первый день занятий авторы данной книги используют тест «Самодиагностика стиля продаж» (см. главу 7)

ПРИМЕР 6

ПРИМЕР 7

Организируйте и проведите ролевую игру с участием членов группы. При соответствующей подготовке и желании в качестве действующего лица может принять участие и ведущий группы. Пусть игра сопровождается обратной связью со стороны небольших групп участников тренинга и общим анализом.

ПРИМЕР 6

В начале тренинга проводится игра «Контакт». Вся группа разбивается на две подгруппы: торговых представителей и клиентов. Затем происходят парные взаимодействия. Торговый представитель приходит к клиенту с деловым предложением. При этом каждому клиенту дается инструкция по поводу его поведения («Вы поглощены телефонным разговором», «Вас постоянно что-то отвлекает», «Вы не смотрите на вошедшего» и т. п.). Задача торгового представителя — установить контакт и продвинуться в деловой плоскости. Задача клиента — вести себя естественно, но в рамках полученной инструкции.

Используйте дискуссию, чтобы пробудить и стимулировать интерес группы относительно содержания проводимого занятия. Дискуссию может быть продолжена оценкой приоритетности выявленных тем для конкретной группы участников.

ПРИМЕР 7

В начале тренинга проводится свободная дискуссия. Заинтересуйте группу реалистичной проблемной ситуацией, разбейте группу на небольшие команды, попросите, чтобы каждая команда определила, как она должна решать проблему. Возвратитесь к случаю в конце занятия, после того как участники группы получили новую информацию или навыки, чтобы обсудить проблему и увидеть, изменились ли мнения или методы.

Прочитайте в группе особенно негативное или особенно лестное письмо (другая форма обратной связи) от клиента относительно проблемы, связанной с содержанием занятия. Позвольте слушателям кратко обсудить проблему небольшими группами: как они должны отвечать на это письмо, ИЛИ может ли быть эта претензия или комплимент типичными. ИЛИ какие типы поведения продавца (агента/торговца) наиболее вероятны после получения такого письма.

Предложите участникам решить задачу, которая значима для их профессиональной деятельности и находит у каждого эмоциональный отклик. Участники выполняют упражнение индивидуально, после чего сравнивают свои результаты и затем пытаются достигнуть согласованности в малых группах. Группы сообщают свои сведения прежде, чем ведущий огласит правильные (если они существуют) решения задачи.

Предложите участникам рассмотреть и проанализировать в малых группах изображение, связанное с сервисом, продажами или общением (хорошо «включают» в деятельность юмористические сюжеты). Пусть участники выскажутся по поводу того, что происходит на иллюстрации, что они чувствуют и почему. Этот вид деятельности помогает выявить общее настроение группы и разделяемые участниками группы установки.

ЭТАП 2. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Информация должна:

- ☐ отличаться новизной, привлекая к себе непроизвольное внимание;
- ☐ быть хорошо иллюстрированной визуально и сжато изложенной: если используется информационное сообщение, то обычно оно не должно превышать 20 минут;
- ☐ быть актуальной для профессиональных потребностей участников тренинга.

Примеры в
на активную

ПРИМЕР 1

ПРИМЕР 2

ПРИМЕР

Примеры видов деятельности, ориентированной на активную работу с информацией

ПРИМЕР 1

Сделайте короткое информационное сообщение, проиллюстрировав его как вербально (короткими анекдотами, рассказами, примерами и т. п.), так и графически (например, слайдами по ключевым моментам). Использование короткого сообщения может быть дополнено интерактивной игрой или упражнением. Типичные темы — вербальное и невербальное поведение, использование нейролингвистического программирования (НЛП) в процессе продажи, потребностно-ориентированная продажа и т. п.

ПРИМЕР 2

Сыграйте в конкурсную игру, основанную на проверке знаний, например, проведите какую-либо викторину, в которой победители определяются количеством набранных очков, а правильные решения обсуждаются по ходу проведения игры.

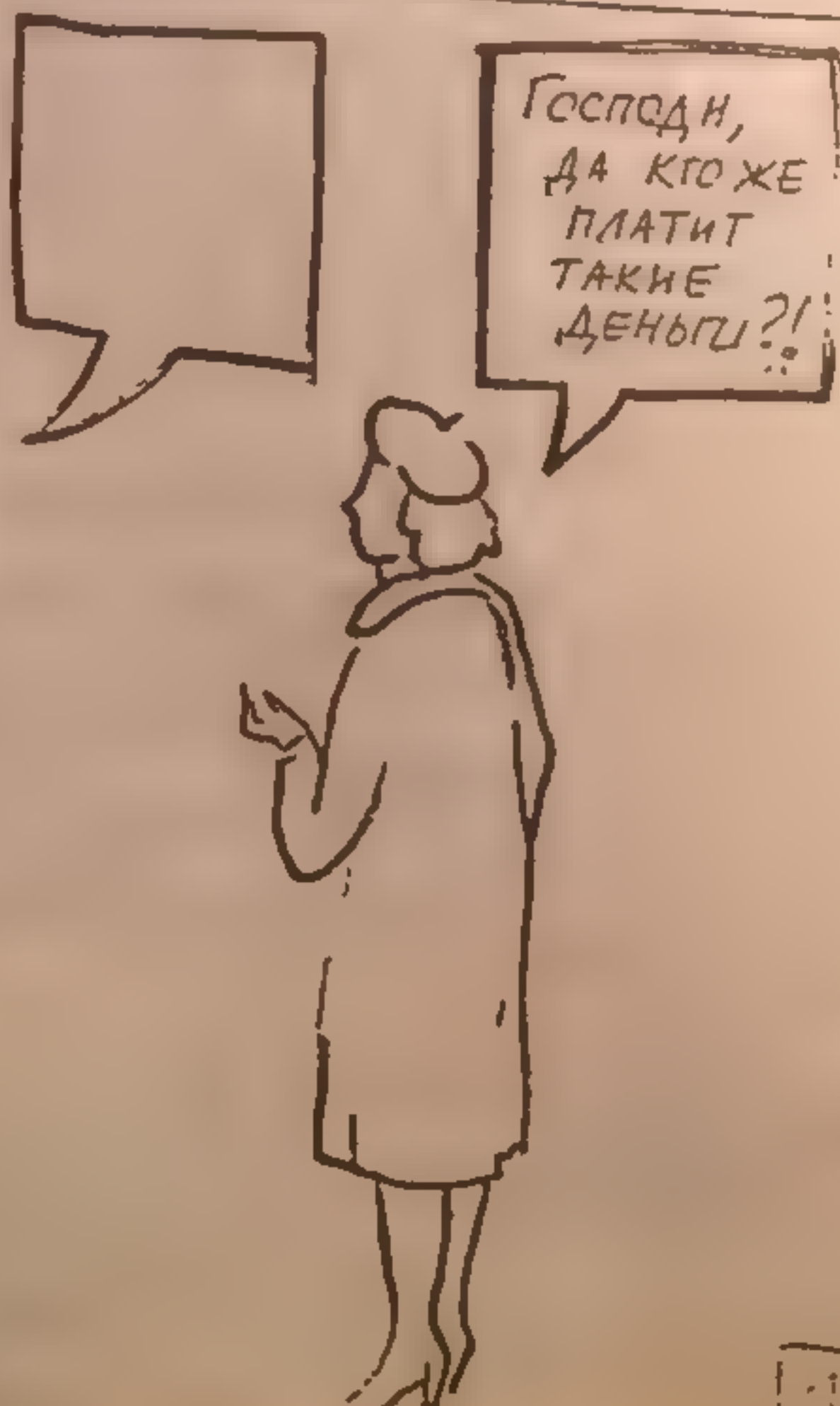
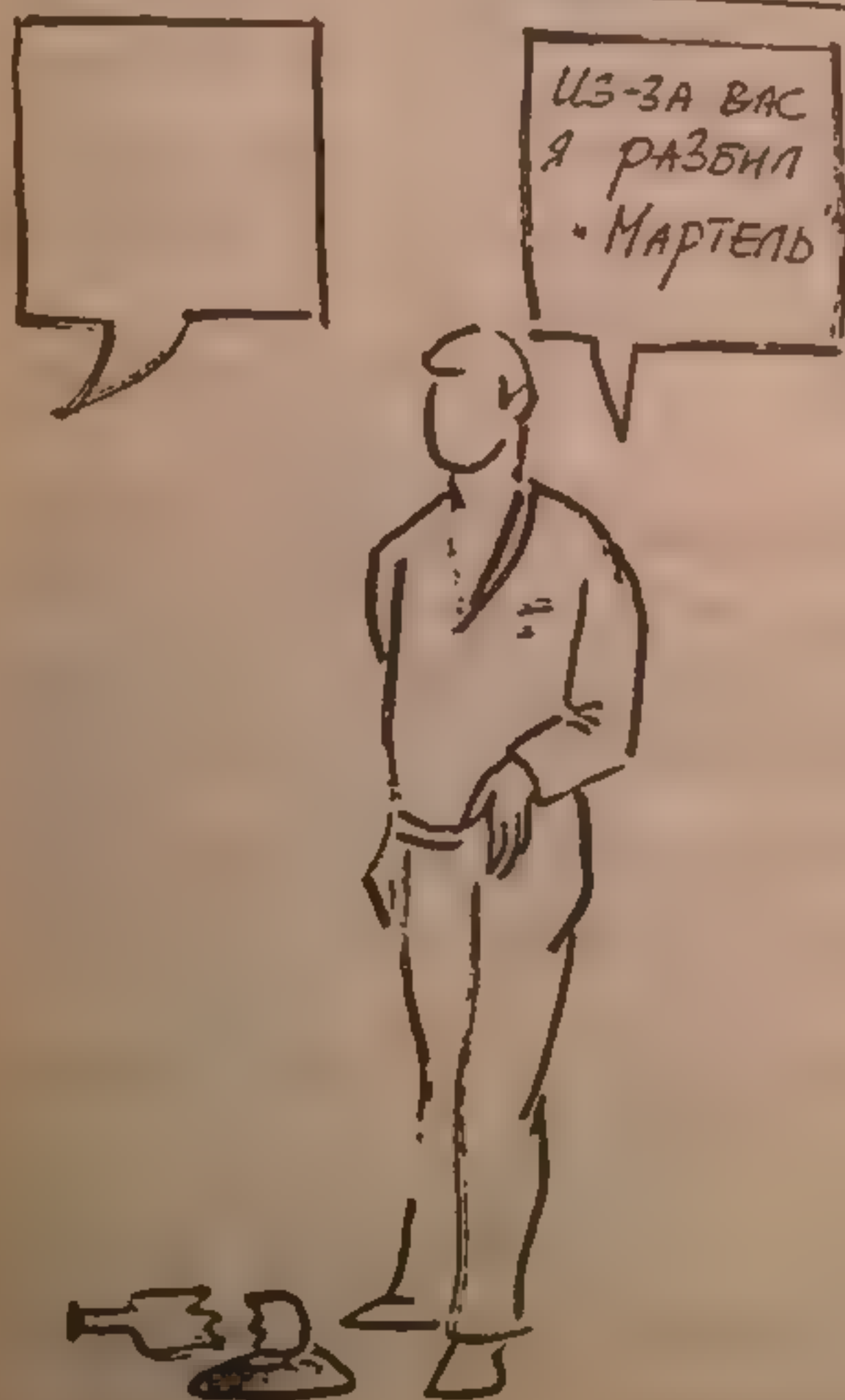
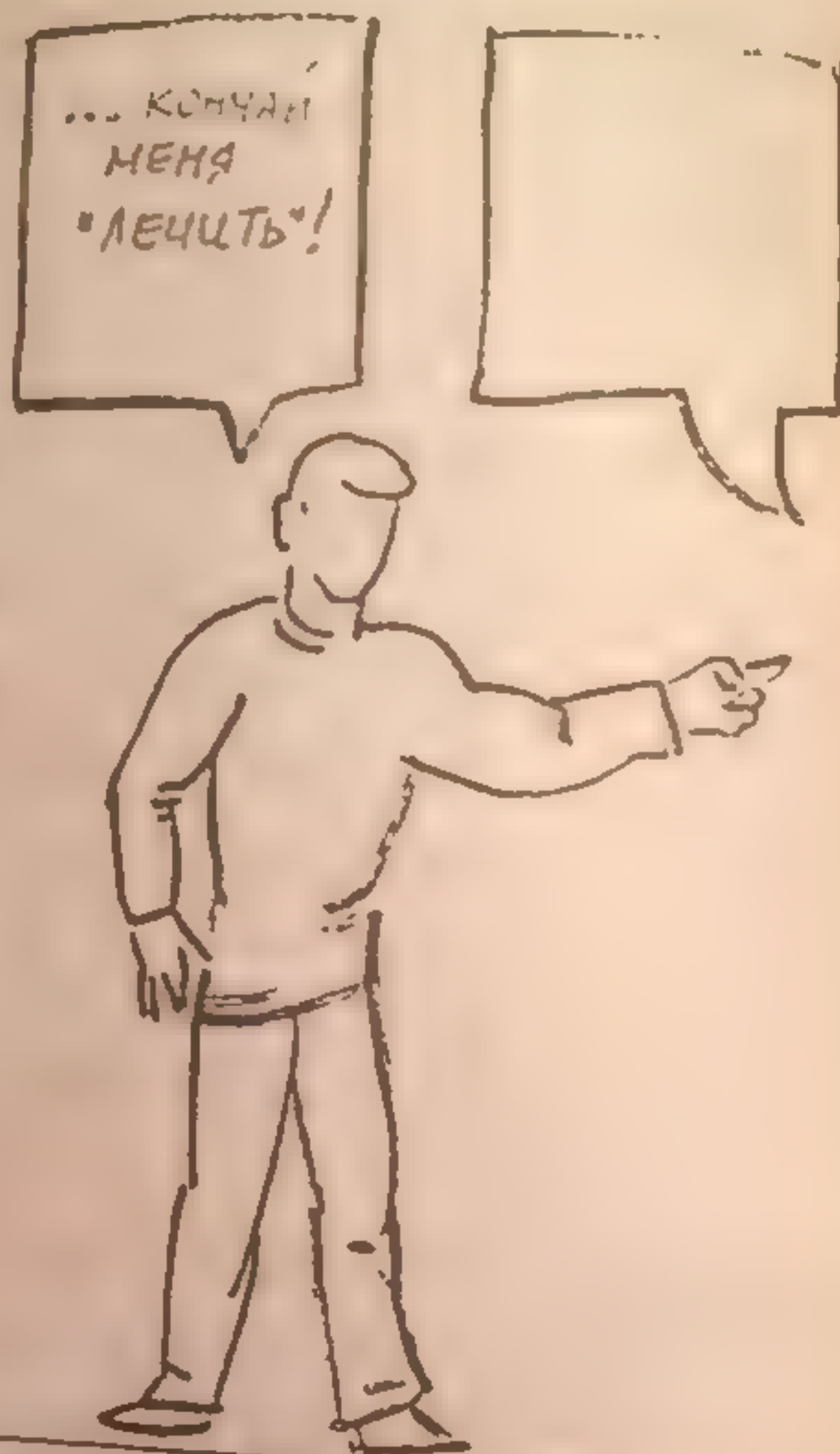
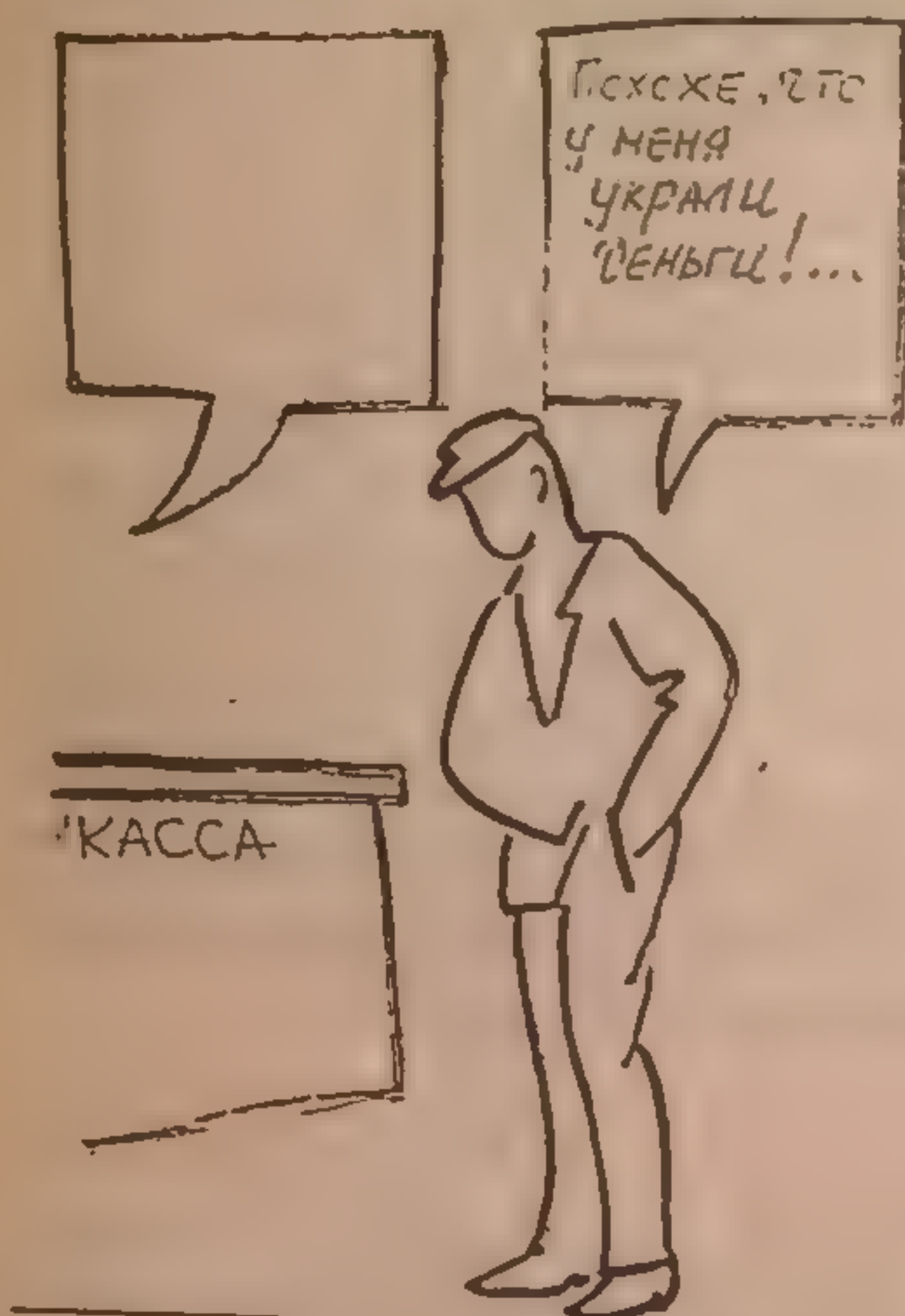
Подгруппы соревнуются в уровне знания прав потребителей.

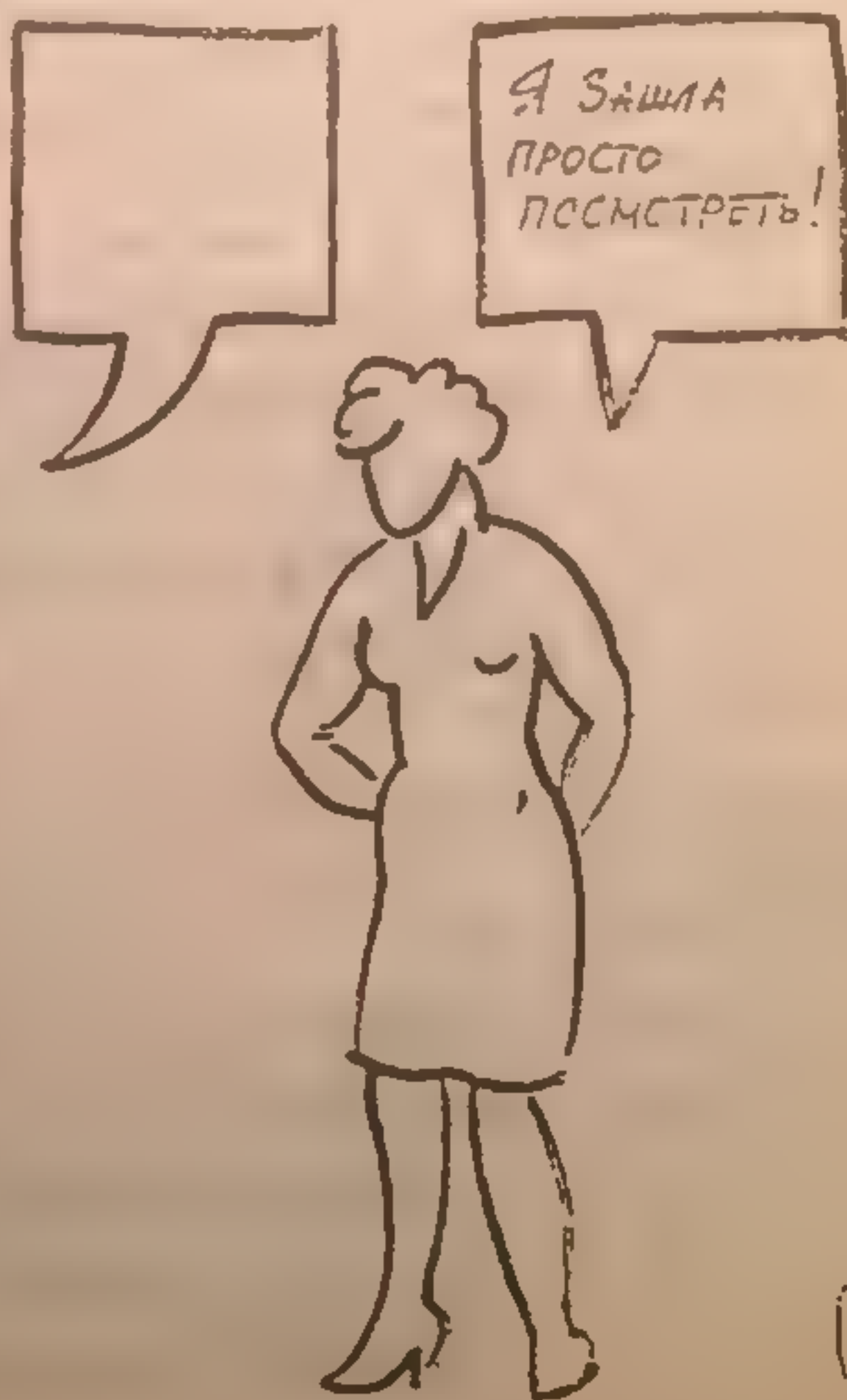
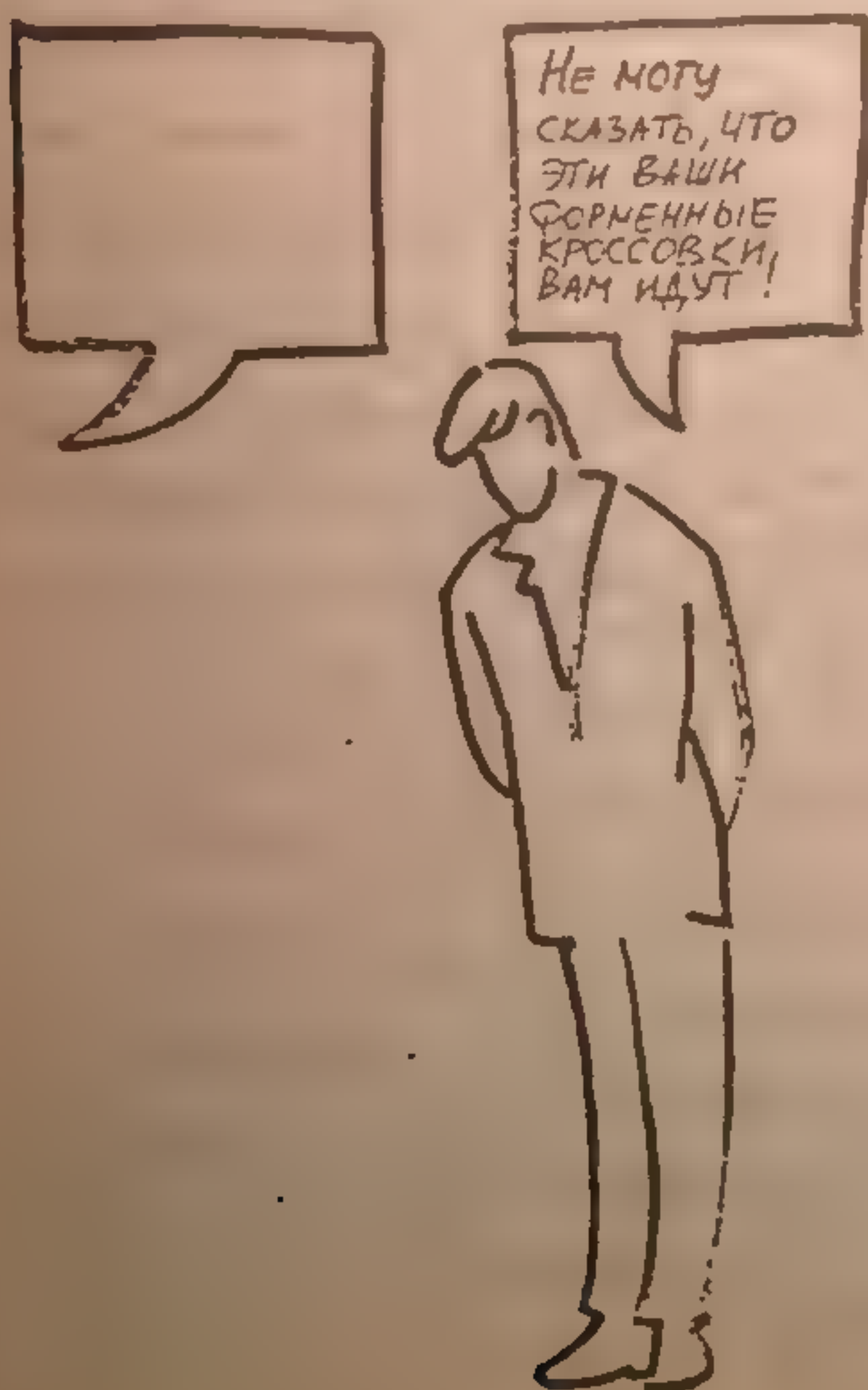
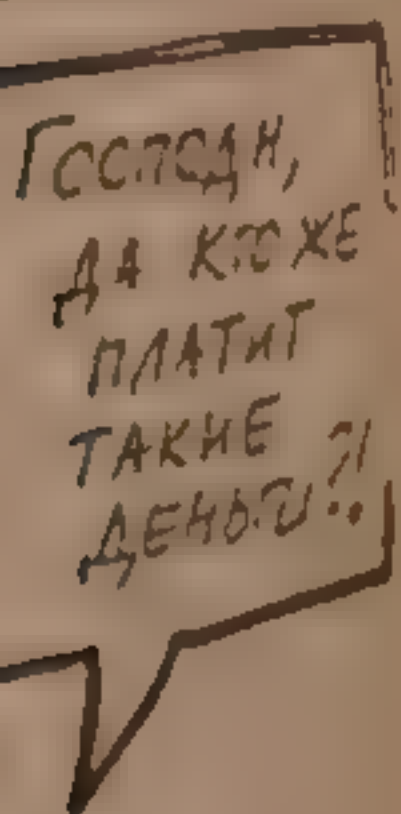
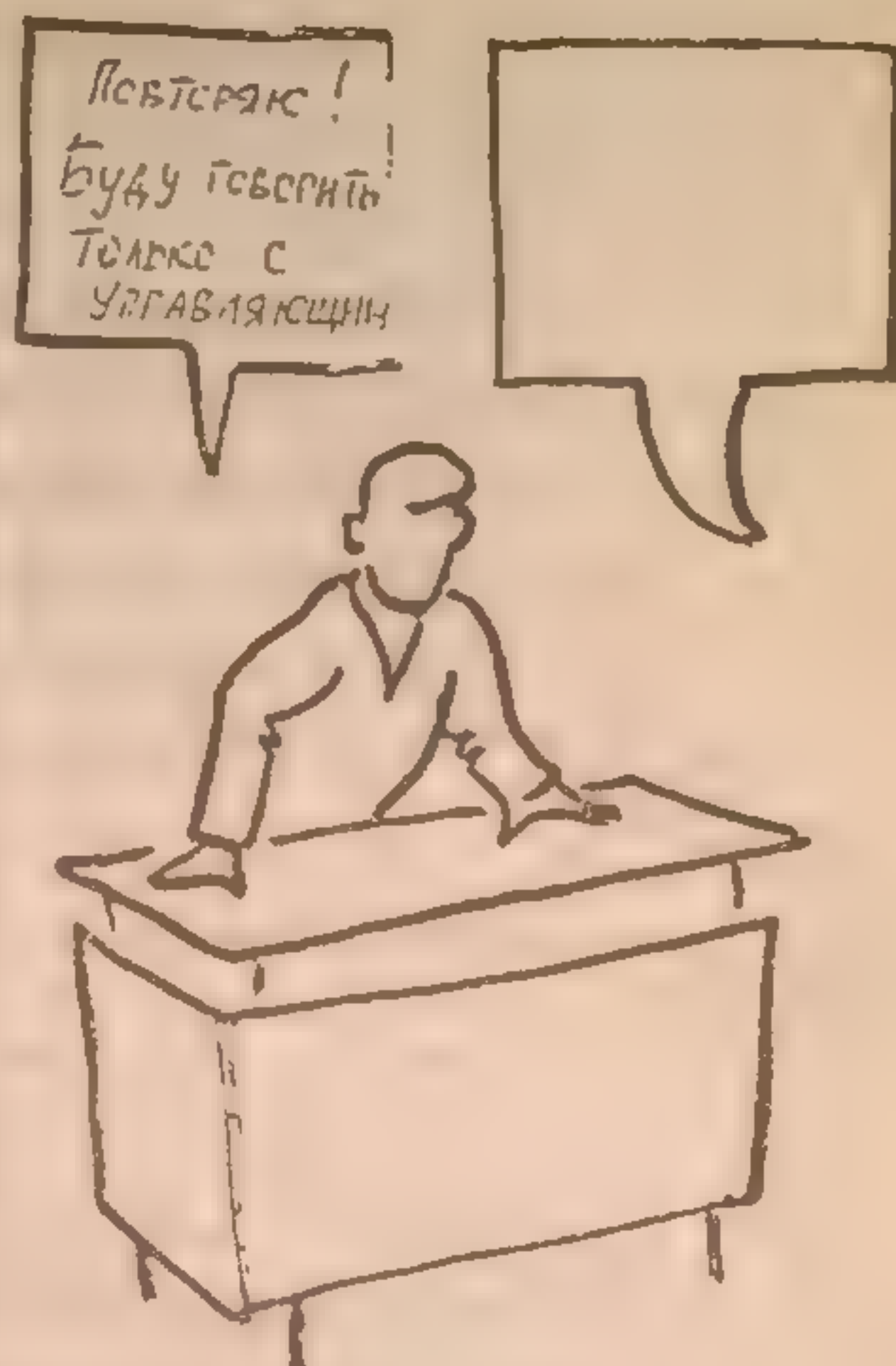
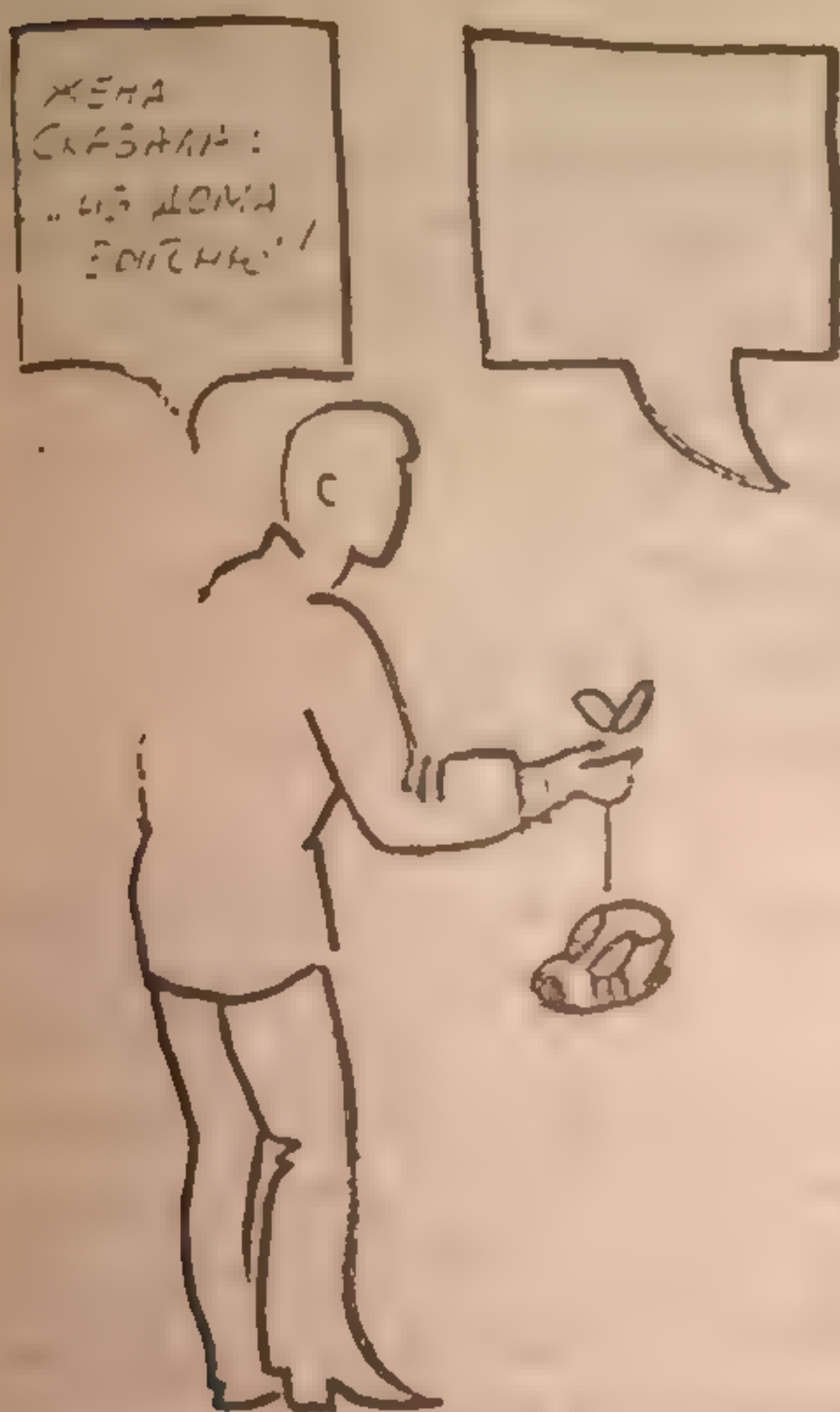
Демонстрируются навыки активного слушания в условиях, когда участники диалога придерживаются противоположных точек зрения по теме дискуссии (в роли экспертов выступают участники группы, фиксируя виды техник активного слушания, использованные тем или иным участником и отмечая частоту таких случаев).

ПРИМЕР 3

Проведите предварительный тест (цель — проверка знаний), ответы на который объясняются в краткой, логической мини-лекции.

Можно провести тест на поведение в фрустрирующей ситуации.





ПРИМЕР 4

Продemonстрируйте шаг за шагом сложную процедуру или процесс, объясняя каждый шаг постоянным или периодическим комментарием. Демонстрация обычно иллюстрируется слайдами, картинками и т. п.

В процедуру входят:

- ☐ этапы процесса продаж;
- ☐ этапы деловой беседы;
- ☐ развитие отношений с клиентом;
- ☐ технология рециклирования клиента.

ПРИМЕР 5

Проведите «дедуктивное» упражнение, в котором сначала опишите общую проблему, а затем систематично обрисуйте и логически исключите различные подходы к решению проблемы, приближаясь в конечном счете к правильному решению.

ПРИМЕР 6

Аналогично предыдущему примеру, смоделируйте анализ одного или нескольких предметов занятия, отмечая факторы, которые приводят к данному результату, и в заключение приведите сжатый перечень факторов.

ПРИМЕР 7

Используйте интересный рассказ, содержание которого отвечает предмету занятия, затем проанализируйте рассказ, отмечая ключевые моменты, на которые участникам необходимо обратить внимание и изучить на данном занятии.

ПРИМЕР 8

Покажите небольшой познавательный фильм или видеозапись, которые содержат факты или демонстрируют процесс, изучаемый участниками, и, если это необходимо, время от времени останавливайте демонстрацию фильма, чтобы позволить участникам задавать вопросы или комментировать происходящее.

В настоящее время на рынке образовательных услуг предлагается значительное количество учебных видеофильмов по проблемам технологий продаж и обслуживания клиентов.

ПРИМЕР 9

Организуйте дискуссию с вовлечением двоих или более участников группы, которые вызовут ответную реакцию или обсуждение специфических тем в различных аспектах, суммируя ключевые моменты выступления каждого из участников.

ПРИМЕР 10

Используйте технику «Свободной дискуссии» или мозгового штурма, чтобы сгенерировать основные моменты или шаги занятия. Зафиксируйте высказанные участниками группы идеи на плакатах. При необходимости обобщите старые и добавьте новые данные, если слушатели не идентифицировали все факты, которые ведущий хотел охватить в этой части занятия.

Рекомендуется разработка в подгруппах модели «Этапы продажи», их презентация участниками, обобщение и формулирование (при необходимости) общей модели ведущим.

ПРИМЕР 11

Сделайте информационное сообщение на основе мнемонической схемы, чтобы стимулировать понимание и память о фактах или представленных шагах.

Рекомендуется ознакомление и проработка одной из формулы успеха продаж — схемы AIDA (Внимание/Attention + Интерес/Interest + Желание/Desire + Действие/Action).

ПРИМЕР 12

Предложите участникам группы поработать с текстом по теме занятия. Часть группы выделяет главные пункты в одной части текста, другая часть группы — в другой. Затем попросите добровольцев представить свои соображения всей группе. Суммируйте результаты после того, как каждая часть текста была рассмотрена.

ПРИМЕР 13

Предыдущий пример может быть обобщен с помощью проведения «контрольного опроса» в группе. Отдельные участники не только выделяют ключевые моменты из читаемого текста, но и готовят вопросы на его основе, а затем сообщают их ведущему. После обсуждения ведущий выбирает несколько вопросов и задает их тем участникам группы, у которых было другое задание.

ПРИМЕР 14

После краткого информационного сообщения и суммирования ключевых моментов занятия предложите слушателям самостоятельно создать мнемоническую схему (см. пример). При этом пусть они соревнуются за какой-нибудь простой приз.

ЭТАП 3. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА «ВКЛЮЧЕНИЕ» ЛЮДЕЙ В ПРАКТИКУ

Практика в данном случае представляет собой:

- ☐ упражнения на решение проблем, в основном выполняемые или решаемые участниками группы индивидуально;
- ☐ упражнения на решение проблем, имеющих определенные правильные или неправильные ответы.

Примеры деятельности, направленной на «включение» людей в практику

ПРИМЕР 1

Дайте участникам набор практических вопросов, чтобы определить процент понимания ими изученного материала.

ПРИМЕР 2

Дайте каждому участнику группы возможность поработать с проблемной ситуацией, в которой он сможет продемонстрировать уровень освоения им навыков или принципов решения.

ПРИМЕР 3

Дайте участникам упражнение на «глубину понимания», в котором предложите им индивидуально оценить реакции персонажей в проблемных ситуациях как правильные или неправильные (эффективные или неэффективные), чтобы выяснить уровень их понимания.

ПРИМЕР 4

Используйте упражнение по «редактированию», в котором данное (неправильное) применение или данный документ редактируется или корректируется каждым членом группы (например: «Что не так на этой фотографии?»). Этот тип упражнения очень эффективен с изученными формами или произведенными расчетами.

ПРИМЕР 5

Используйте упражнение, в котором от участников требуется определить любые пропущенные шаги в описании или демонстрации процесса или процедуры (которая обсуждалась или демонстрировалась на этапе 2). При творческом подходе данная работа может быть очень интересной и увлекательной.

ПРИМЕР 6

Организуйте анализ реального или специально сконструированного диалога между покупателем и продавцом.

ПРИМЕР 7

Используйте упражнения, в которых различные этапы изученного процесса или процедуры изложены в неправильном порядке. Задача участников группы — восстановить правильную последовательность.

ПРИМЕР 8

Проведите игру, в которой участники индивидуально отвечают на вопросы, основанные на изученном

ПРИМЕР 9

ПРИМЕР 10

ПРИМЕР 11

ПРИМЕР 12

на этапе 2 материала, а затем наградите каждого участника, если он успешно ответит на все вопросы.

ПРИМЕР 9

Используйте подходящее упражнение с привлечением основных фактических материалов, изученных на предыдущих этапах, чтобы определить понимание участниками терминологии, необходимой для определяющих навыков или возможности «сортировать предметы» в различные категории.

ПРИМЕР 10

Используйте упражнение «Красный флаг», в котором слушатели «поднимают красный флаг», если они заметили проблему (неэффективное поведение) в читаемом или проигрываемом сценарии. (Это упражнение может использоваться и на этапе 1, когда цель состоит не в том, чтобы протестировать индивидуальные возможности слушателей, а в том, чтобы просто составить представление об актуальных в группе темах.)

ПРИМЕР 11

Используйте упражнение «Зеленый флаг», в котором слушатели «поднимают зеленый флаг», если они заметили правильное (эффективное) поведение в читаемом или проигрываемом сценарии. (Это упражнение также может использоваться на этапе 1.

ПРИМЕР 12

Проведите практическое занятие-викторину: позвольте каждой подгруппе, расположенной за отдельным столом, сформулировать практическую задачу по

изученному материалу и сопроводить ее вопросами. Каждая подгруппа достигает соглашения о правильном ответе на свой блок заданий, а затем передает его другой подгруппе. Когда члены всех подгрупп уверены в том, что они могут ответить на вопрос или решить предложенную задачу, участник, выбранный «капитаном команды», поднимает руку. (Это служит сигналом для ведущего, что члены всех подгрупп поняли материал.) После этого проводится сравнение результатов. При необходимости тренер выполняет роль рефери.

ЭТАП 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ

Применение. Эта деятельность должна позволить участникам тренинга показать свои способности действенного применения полученных навыков и умений.

В основном применяется в небольших группах, чтобы позволить слушателям помочь друг другу

Может включать в себя проекты, игры, новые задачи, презентации участников или ролевые игры и т. д.

Примеры деятельности, ориентированной на использование полученных навыков и умений

ПРИМЕР 1

Дайте участникам группы возможность выбора темы, которой они хотели бы заниматься, в которой небольшие команды создадут эффективную стратегию, чтобы обрисовать проблему детально; или которой слушатели будут заниматься индивидуально, с возможностью позже работать вместе, критикуя подходы друг друга к решению проблемы и предлагая варианты улучшения, ускорения и т. п. каждого подхода.

ПРИМЕР 2

Проведите импровизированную ролевую игру. Участники могут выступать парами или тройками, создавая и практикуя диалоги (или ответы на заранее подготовленные утверждения), которые продемонстрируют их возможности по применению освоенных навыков и умений.

ПРИМЕР 3

Пусть члены группы подготовят настоящие бизнес-материалы: презентации, рекомендации для клиентов или рекламные проспекты и т. п., объединяя навыки или процедуры, изученные на занятиях.

ПРИМЕР 4

Пусть каждая пара или тройка подготовит брошюру или концепцию, посвященную умениям и навыкам, осваиваемым на тренинге, так, как если бы им на работе было дано задание по проведению обучения новым навыкам «кого-то еще»; и представят их остальным участникам.

ПРИМЕР 5

Пусть каждый участник подготовит «план действий», который объяснил бы, что он будет делать, чтобы применить то, что он изучил на занятиях. Затем каждый участник поделится своими планами с остальной группой, для того чтобы обсудить продемонстрированный план.

ПРИМЕР 6

Дайте участникам задание подготовить «исследовательский» проект, в котором команды должны

определить новых потребителей или новое применение тому, что они только что изучили, новые способы применения новых знаний и навыков, отличающихся от тех способов, которые обсуждались и практиковались на занятиях.

ПРИМЕР 7

Проведите упражнение по оценке, в котором команды выбирают и обдумывают ситуации, происходящие в реальной жизни, и затем оценивают их на основе того, использованы ли принципы, правила и т. д., о которых говорилось на занятиях, и не нарушены ли они.

ПРИМЕР 8

Проведите упражнение по моделированию, в котором команды смогут применить то, чему они научились на занятиях, и обсудить различные подходы к решению одной и той же проблемы. После моделирования позвольте каждой команде показать свое решение остальной группе, давая им возможность обсудить или прокомментировать представленный материал. Если методически это необходимо, вы можете избежать соревнования, если дадите каждой команде разный набор задач.

ПРИМЕР 9

Пусть небольшие группы проведут мини-презентации, чтобы продемонстрировать свое понимание и возможности использования полученных знаний, определенных навыков для эффективного выполнения новых процедур или подходов, изученных на занятиях.

Организация
ПРИМЕР 10

ПРИМЕР 11

ПРИМЕР 10

Пусть каждая команда подготовит своих делегатов для представления позиций профессионала и мошенника с применением полученных на занятиях знаний и освоенных навыков.

ПРИМЕР 11

Используйте групповые упражнения или игры, в которых каждая команда имеет право выбрать одного представителя, который будет участвовать в конкурсе с представителями других команд. Перед конкурсом каждая команда тренирует своего представителя по навыкам и технике, изученных на занятиях.

Глава 5

МЕТОДЫ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ*

Основными методами тренинга продаж являются:

- ☐ групповая дискуссия;
- ☐ ролевые игры с предписанными и свободными ролями;
- ☐ разбор конкретных ситуаций;
- ☐ деловые игры;
- ☐ психодиагностика;
- ☐ отработка отдельных умений и навыков в специальных упражнениях;
- ☐ просмотр видеозаписей игр с разбором и обсуждением выявленных аспектов поведения;
- ☐ моделирование конкретных проблем участников обучения.

Для некоторых форм тренинга перспективным является использование специальных компьютерных игр и моделей ситуации принятия решений. Метод ролевых игр описан в главе 3. Сейчас мы остановимся на описании коллективных методов принятия решений, которые еще не нашли детального описания в литературе по теме «Тренинг продаж».

МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В ТРЕНИНГЕ ПРОДАЖ

Групповые дискуссионные методы выработки и принятия решений с их многочисленными вариантами служат неперенным эле-

* Авторы выражают благодарность высококлассным специалистам и надежным партнерам В. Легостаевой и О. Аксеновой за их творческую помощь в создании данной главы.

... 5. Методы...

... центом всех ф...

... коллектив...

... только повы...

... связанны...

... между кол...

... сопернич...

... поведение в «п...

... происходит в р...

... процесс, котор...

... ностные ориент...

... ки. Ситуация гр...

... тивное мышлен...

... формулируют в...

... на происходяще...

Ниже описан

- ☐ мозговой
- ☐ метод «63
- ☐ дискуссия
- ☐ свободная
- ☐ балинтовс
- ☐ анализ ко

Мозговой шт

Весьма распро...

... ленной на создан...

... даемой проблем...

... говая атака.

МШ представ...

... вания новых идей...

... чается в коллекти...

... Применение...

... блем, которые...

... вопросы тип...

... Наприме...

... сить уровень...

... сов?», «Как...

ментом всех форм активного обучения. Участвуя в различных формах коллективной выработки решений, члены тренинговой группы не только повышают свою компетентность в профессиональных вопросах, связанных с продажами (вследствие интенсивного обмена опытом между коллегами и эмоциональной атмосферы интеллектуального соперничества), но и формируют установки на адекватное поведение в «полевых условиях» за пределами учебной группы. Это происходит в результате глубокой эмоциональной вовлеченности в процесс, который позволяет каждому участнику осознать свои ценностные ориентации и сформировать новые мотивационные установки. Ситуация групповой дискуссии стимулирует глубинное ассоциативное мышление, заставляет участников высказывать то, что они не формулируют в других условиях, способствует расширению взгляда на происходящее.

Ниже описаны такие методы выработки коллективных решений:

- ☐ мозговой штурм;
- ☐ метод «635»;
- ☐ дискуссия с разделением интеллектуальных функций;
- ☐ свободная дискуссия;
- ☐ балинтовская сессия;
- ☐ анализ конкретных ситуаций (метод анализа кейсов).

Мозговой штурм

Весьма распространенной и эффективной формой работы, направленной на создание поля альтернативных вариантов решения обсуждаемой проблемы, является метод мозгового штурма (МШ), или мозговая атака.

МШ представляет собой один из эффективных приемов продуцирования новых идей через коллективное мышление. Сущность его заключается в коллективном поиске нетрадиционных путей решения проблем. Применение этого метода наиболее целесообразно при решении проблем, которые заключаются в поиске способа решения и отвечают на вопросы типа «как это можно сделать?», «что с этим можно сделать?».

Например: «Как повысить уровень продаж на 100%?», «Как повысить уровень сервиса в условиях ограниченных финансовых ресурсов?», «Как снизить уровень текучести кадров торговых представите-

лей?» и т. п. Аналитические проблемы (например, «По чему не повысился объем продаж за последний квартал в сравнении с предыдущим?») или проблемы выбора лучше решать на основе других методов выработки коллективных решений. Область применения МШ достаточно широка — практически любая сфера деятельности компании, относительно которой возможны практические решения. Наилучшие результаты МШ достигаются при создании и совершенствовании технологии работы сотрудников, отделов, компании в целом.

С точки зрения нейрофизиологии МШ основан на правополушарной деятельности головного мозга, на целостном, образном, синтетическом способе отражения внешнего мира человеком. Не случайно удачно проведенный МШ, помимо прямого результата, повышает уровень креативности группы в целом, что проявляется и на последующих этапах работы. Он способствует развитию динамичности мыслительных процессов, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели. Не секрет, что многим активным продавцам свойственны «здоровый эгоизм» и ориентация на личные достижения, желание быть первым и самым успешным (в некоторых торговых компаниях, с которыми мы сотрудничали, основная коммуникация между сотрудниками заключалась в задавании вопроса: «Сколько ты сегодня заработал/продал?»). МШ как метод достижения результата в процессе групповой работы позволяет повысить потенциал участников как «командных игроков», дает возможность участникам прочувствовать на эмоциональном уровне ситуацию Я — ВЫИГРАЛ, ЗНАЧИТ, ТЫ — ВЫИГРАЛ.

Особенности метода

В МШ упор делается на количество высказываемых идей, а не на их качество. Во время МШ записывается любая идея, независимо от того, насколько нелепой она может показаться на первый взгляд. Во время изложения идеи не допускается никакой ее критики. Как правило, каждая идея полезна уже потому, что она стимулирует другие. Такая работа продолжается до тех пор, пока участники не исчерпают все свои идеи по рассматриваемому вопросу. В ходе МШ члены группы работают как мощные генераторы идей, ибо они не обременены необходимостью обосновывать свои предложения.

После того как МШ закончился, высказанные идеи подвергаются оценке специалистов по решаемой проблеме (экспертов). В рамках

Фаза I. Подготовка
Подбор участников и началь-
листы и начинаю-
ющим проблем-
идеи, предлагая
Формулировка
Выдача участ-
ние с ними.
Подготовка

Фаза II. Раз-
Проведение
разминки:

1. В стране
для игры в тен-
способы их ут-
по кругу дела-
пользовать ка-
2. Какое н-
"злая" кра-

Фаза III.

тренинговой группы сами участники на втором этапе могут выступить в качестве «экспертного совета». Конечно, большинство идей будет отвергнуто на основе здравого смысла и логики. Может оказаться так, что ни одна из высказанных идей не содержит приемлемого решения. Однако творческое мышление разработчиков систем, возможно, будет способно развить одну или несколько этих идей, чтобы получить приемлемое решение рассматриваемой проблемы. Свежий и непредвзятый взгляд человека, в голове которого рождаются свободные, ничем не ограниченные ассоциации, способен помочь решению проблемы в тех случаях, когда предлагаемое решение отлично от существующего, традиционного.

Отметим также, что результаты МШ на актуальную для компании тему вызывают естественный интерес руководства и заинтересованных лиц и могут послужить отправной точкой для изменений в ее работе (см. пример 2).

План проведения занятия по методу мозгового штурма

Фаза I. Подготовительная, 10 мин.

Подбор участников МШ. (Хорошо, если в группе есть и специалисты и начинающие специалисты по продажам. Последним, не знающим проблемы, значительно легче высказывать нестандартные идеи, предлагать оригинальные варианты.)

Формулирование проблемы.

Выдача участникам правил МШ (см. приложение 3) и ознакомление с ними.

Подготовка технических средств.

Фаза II. Разминка, 15–20 минут («интеллектуальный разогрев»).

Проведение двух-трех тренировочных МШ. Примеры проблем для разминки:

1. В стране выпущено огромное количество резиновых мячиков для игры в теннис. Вы все — группа экспертов, которая предлагает способы их утилизации. Что можно делать из шариков? Участники по кругу делают свои предложения (делать поплавки для сетей, использовать как деньги и т. д.).

2. Какое применение можно найти для жестяной банки из-под масляной краски (женской шпильки, авторучки и т. п.)?

Фаза III. Мозговой штурм, 25–30 минут.

Разделение группы на 2–3 подгруппы по 4–5 человек. Выбор в каждой подгруппе секретаря для фиксации идей. Собственно мозговой штурм.

Фаза IV. Экспертиза идей, 10–15 минут.

Оценка и отбор лучших идей проводится в тех же подгруппах, но после взаимного обмена перечнями идей.

Фаза V. Подведение итогов, 5–10 минут.

Сообщение о результатах МШ. Определение лучших идей, их обоснование и защита.

Отметим, что успех и результативность МШ в значительной степени зависят от навыков ведущего, от его способности предложить (переформулировать) проблему для ее решения именно данным методом и его умением вести работу в соответствии с духом метода.

Ведущий мозгового штурма обязан:

- 1) обеспечить соблюдение участниками правил проведения МШ;
- 2) обеспечить непрерывность высказывания идей, заполнять паузы поощрительными репликами:

- ☐ В свое время предлагалось то-то...
- ☐ Давайте три минуты будем высказывать только фантастические идеи.
- ☐ А что вы думаете по этому поводу, Володя?
- ☐ А каким будет решение задачи, если убрать такое-то ограничение?
- ☐ У нас уже 35 идей, давайте дотянем до 40!

- 3) стремиться расширить своими репликами сферу поиска;
- 4) следить за регламентом, говорить, сколько времени осталось до конца;

- 5) интенсифицировать работу последних минут.

«Неужели ничего не найдем в последние три минуты?»

На этапе оценки идей участникам можно предложить для обсуждения следующие возможные критерии:

- ☐ соответствие предпосылкам и удовлетворение требованиям;
- ☐ возможность реализации идеи сразу, либо по истечении короткого или длительного периода времени;
- ☐ возможность реализации без дальнейших исследований;
- ☐ возможность применения идей в других областях.

Ниже приведены три примера результатов проведения МШ в процессе тренинга продаж.

ПРИМЕР 1

МШ

1. В
2. П
3. Н
- М
4. В
5. П
6. П
7. П
- ре
- цв
8. В
9. П
10. На
11. По
- чес
12. По
13. Со
14. Вру
15. Пр
16. Под
- сты
17. По

ПРИМЕР 2

МШ

те

1. Вто
2. Раб

ПРИМЕР 1

Тема МШ

Как повысить значимость клиента? *(Результаты мозгового штурма сборной группы риэлтеров.)*

1. Вступить в личный контакт (непринужденный разговор).
2. Показать, что понимаешь интересы клиента.
3. Найти сферу реальной значимости (сейчас — хорошая домохозяйка, до пенсии — классный специалист).
4. Внимательно выслушать.
5. Показать: «Ты нужен агентству».
6. Подчеркнуть внешнюю привлекательность.
7. Предложить дополнительные услуги (чашечку кофе, переезд за счет агентства, сбор документов, бутылку пива, цветов).
8. Взять в соучастники (мы с тобой решим эту проблему).
9. Показать Он — автор, решает ОН.
10. Найти и обсудить общие проблемы.
11. Подчеркнуть его сильные личностные или деловые качества.
12. Подтвердить правильность намерений клиента.
13. Совместно отметить сделку.
14. Вручить презент от фирмы.
15. Принять на работу в качестве агента.
16. Подчеркнуть компетентность в сфере сделок с недвижимостью: «Да, точно так же считают и специалисты...»
17. Поговорить о хобби.

ПРИМЕР 2

Тема МШ

Как повысить эффективность деятельности риэлтерского агентства? *(Результаты мозгового штурма двух групп сотрудников агентства.)*

1-я группа сотрудников

1. Второй диспетчер.
2. Работать в парах.

3. Увеличить проценты агента.
4. Реклама на покупку.
5. Дополнительные услуги:
 - ☐ металлические двери;
 - ☐ страхование;
 - ☐ ремонт квартир;
 - ☐ сан. обработка;
 - ☐ создание ауры.
6. Свой расклейщик.
7. Выезд в Финляндию.
8. Дополнительное обучение.
9. Отдел оформления документов.
10. Интернет-связь.
11. Столовая в агентстве.
12. Ремонт офиса.
13. Присоединить 1-й этаж.
14. Повесить солидность приемной.
15. Дополнительные телефонные номера.
16. От сделок отчислять небольшие средства на качественный отдых (яркие события).
17. Страхование агентов.
18. Фирменный стиль.
19. Фотографии объектов на перекидных календарях.
20. Станцию метро «Московская» переименовать в «Горизонтовскую».
21. Благотворительные обеды для малоимущих.
22. Доска почета.
23. Реклама на радио.
24. Поздравление бывших клиентов.
25. День открытых дверей для всех.
26. Клиентов делать посредниками.
27. Книга отзывов и рекомендаций.
28. Конкурс «Клиент года».

2-я группа сотрудников

1. Реклама.
2. Интерес.

ПРИМЕР 3

Тема МШ

3. Глашатай.
4. Листовки с вертолета.
5. Раскрасить служебные машины.
6. Униформа.
7. «Пыточная».
8. Бар для «синяков»
9. Дополнительные услуги:
 - ☐ машина;
 - ☐ самолет;
 - ☐ баня.
10. Отдых для агентов (регулярный).
11. Рабочее место.
12. Интерьер в офисе.
13. Поздравление клиентов с праздниками (особенно ветеранов, пенсионеров).
14. Еда.
15. Расширить помещение.
16. Собственный банк, нотариус, юридическая контора.
17. Мобильный телефон.
18. Защита прав агента.
19. Поощрение рацпредложений.
20. Психологов на постоянную работу.
21. Стрельба по фотографиям клиентов.
22. Телевизор на кухню.
23. Белый рояль и негра.
24. Автоматическую дверь.
25. Доска почета.
26. Книга жалоб.

ПРИМЕР 3

Тема МШ

Как снять напряжение при взаимодействии с клиентом? (Результаты мозгового штурма группы агентов-риэлтеров.)

1. Пошутить.
2. Похвалить.

3. Улыбнуться.
4. Обнять.
5. Поцеловать.
6. Отобратить ручку.
7. Выдержать долгую паузу.
8. Выслушать проблемы.
9. Предложить шоколадку.
10. Предложить 100 граммов.
11. Включить в работу другого агента.
12. Приободрить.
13. Напомнить о прошлом успехе.
14. «Пересадить в другое кресло».
15. Сменить обстановку.
16. Помочь переформулировать ситуацию.
17. Выпить всем вместе кофе (покурить).
18. Отвлечь внимание.
19. Рассказать анекдот.
20. Повysить значимость.
21. Показать, что он — ЭКСПЕРТ в сфере недвижимости.
22. Выключить свет.
23. Дать возможность отреагировать.
24. Сообщить свежую, хорошую новость.
25. Поделиться «ужасчиком» из риэлтерского бизнеса.
26. Посочувствовать.
27. Дать мелкое поручение.
28. Сделать комплимент.
29. Сделать подарок.
30. Показать перспективу.

Метод «635»

Этот метод может быть использован для целенаправленного поиска ответов на содержательные вопросы программы. Он хорошо сочетается с другими методами, например с методом «мозгового штурма» и используется при конкретизации высказываемых идей или при по-

...е вариан
...ого метода
...и разреша
...етода може
...рочить оgran
...ии» на кре
В группе
...аписывает
...этой цели, а
...идей разрабо

Формулир

Идеи и вари решения пробл
1
2
3

На втором
к членам кол
идеями, каса
хождения все

иске вариантов решения проблемы. Важным условием применения этого метода является то, что обмен информацией между членами группы разрешается только в письменном виде. Использование данного метода может быть полезным в разностатусной группе, чтобы нивелировать ограничивающее влияние отношений «руководитель-подчиненный» на креативность и открытость участников тренинга.

В группе 6 человек. На первом этапе каждый из членов группы записывает основные идеи для решения поставленной проблемы. Для этой цели, а также в целях предупреждения пространного описания идей разработан бланк.

Формулировка проблемы

Идеи и варианты решения проблемы	В каком направлении можно развить, усовершенствовать идею?					
	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						

На втором этапе бланки с идеями ($6 \times 3 = 18$) по очереди поступают к членам коллектива, каждый из которых дополняет их еще тремя идеями, касающимися решения поставленной проблемы. После прохождения всех шести членов группы бланки содержат 108 идей.

Время прохождения этапов

Первый «раунд»	— 5 мин.
Второй «раунд»	— 6 мин.
Третий «раунд»	— 7 мин.
Четвертый «раунд»	— 8 мин.
Пятый «раунд»	— 9 мин.
Шестой «раунд»	— 10 мин.

Основными условиями применения метода «635» являются:

- ☐ формулирование проблемы до начала работы группы (это задача ведущего или подготовительной группы «мозгового штурма»);
- ☐ сообщение проблемы членам группы до начала работы за 2–3 дня, с тем чтобы в полной мере могли быть использованы возможности «инкубационного» периода;
- ☐ запрещение устного обмена информацией между членами группы;
- ☐ стимулирование активности членов группы посредством строгого соблюдения намеченных сроков.

На основе практического применения данного метода можно сделать следующие выводы:

- ☐ метод «635» хорошо сочетается с другими методами, например с методом «мозгового штурма», при конкретизации высказываемых идей для решения проблемы;
- ☐ основные и дополнительные идеи в отдельных случаях представлены в виде рисунков;
- ☐ качественная оценка работы группы дается на основе незаполненных рубрик бланка, а не на основе количества высказанных идей;
- ☐ представленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и четкостью, чем устно высказанные идеи, хотя зачастую первые бывают и менее оригинальными;
- ☐ обязательность письменного изложения идей не позволяет членам группы даже временно оставаться пассивными.

Дискуссия с разделением интеллектуальных функций

Этот метод выработки и принятия решений предусматривает разделение функций по генерированию, развитию, обсуждению, критике и конкретной разработке идей между различными группами участников (см. приложение 4).

Группа «генераторов идей» проводит мозговой штурм, стараясь выдвинуть максимальное количество идей по решению данной проблемы.

Группа «эрудитов» развивает выдвинутые идеи.

Группа «экспертов» подвергает предложенные идеи критическому анализу, может отвергнуть некоторые идеи или вернуть их на доработку «эрудитам» и «генераторам идей».

В задачу «рабочей группы» входит окончательное редактирование выдвинутых идей, выработка плана мероприятий по их реализации.

Организатор дискуссии назначается ведущим из числа обучаемых. Он должен укомплектовать перечисленные выше группы с учетом склонностей и способностей участников дискуссии, спланировать работу групп, назначить в каждой группе руководителя, осуществлять перемещение участников (если это понадобится) из одной группы в другую, осуществлять временной контроль. После окончания дискуссии «рабочая группа» зачитывает план мероприятий по принятым идеям, назвав общее количество выдвинутых идей.

Затем руководители групп дают оценку работы своих групп и деятельности организатора дискуссии.

В заключение организатор дискуссии оценивает эффективность работы всей группы в целом и отдельных участников, комментирует разработанный план мероприятий, который записывается на специальном бланке.

Свободная дискуссия

Этот метод также направлен на проработку содержательной стороны темы. Свободная дискуссия может быть весьма полезной процедурой в начале тренинга продаж. Выбрав значимую для участников группы тему и организовав процесс ее обсуждения, ведущий имеет прекрасную возможность для психологической диагностики участников, для составления представления о профессиональной компетентности участников, об их лидерском потенциале и т. п. В свою очередь, участники группы знакомятся друг с другом, составляют представление о том, как другие участники воспринимают ключевые вопросы, связанные с темой продаж. В свободной дискуссии вырабатывается умение руководить проведением дискуссии, а также доказывать свое мнение и прислушиваться к мнению других участников дискуссии. Свободная дискуссия может проводиться для включения участников в «стихию» тренинга и прояснения для участников и ведущего наиболее интересных и актуальных вопросов. Она может быть использована после проведения «мозгового штурма». В качестве тем, которые можно вынести на свободную дискуссию, могут фигурировать следующие:

- ☐ Профессия Продавца: плюсы и минусы.
- ☐ Клиент-ориентированная организация: что это такое?

☐ Эффективное взаимодействие с клиентом.

☐ Клиент всегда прав, так ли это?

Вариант плана проведения занятия:

1. Выбор темы дискуссии (из предложений, выдвинутых во время проведения «мозгового штурма»).

2. Выбор руководителя дискуссии.

3. Обсуждение, обобщение, рекомендации по выбранной проблеме.

4. Подведение итогов дискуссии. Ведущий задает вопросы, которые позволяют выяснить:

☐ мнение руководителя дискуссии о характере и результатах обсуждения;

☐ мнение участников дискуссии о результатах дискуссии.

Ведущий даст оценку действиям руководителя дискуссии, то есть оценивает, как он справился со своими функциями:

Таблица 2. Задачи руководителя дискуссии

Этап работы	Объект внимания руководителя дискуссии		
	проблема	участник	группа
Постановка проблемы	1. Ясно и четко сформулировать проблему	2. Проверить насколько точно понимает каждый суть проблемы	3. Поставить перед группой цель
	4. Разбить проблему	5. Распределить функции и роли между участниками	6. Установить регламент
Решение проблемы	7. Поставить конкретную задачу	8. Спросить мнения каждого участника о решении поставленной задачи	11. Выделить, сгруппировать и вслух обобщить основные точки зрения и решения задачи
		9. Не допускать отклонений от поставленной задачи	
		10. После каждого высказывания кратко вслух выделить основные мысли участника	
	12. Поставить конкретную задачу		13. Сразу пресекать непродуктивные обсуждения и споры, в которых участники задевают личность друг друга
Подведение итогов	14. Подвести итог дискуссии и сравнить результат с поставленной целью	15. Подчеркнуть вклад каждого участника в решение проблемы	16. Поблагодарить участников дискуссии

- ☐ на этапе постановки проблемы (ясно сформулировал проблему, создал деловую обстановку, добился понимания каждым участником темы дискуссии);
- ☐ на этапе решения проблемы (не допускал отклонений от проблемы, выделял основные точки зрения, подводил промежуточные итоги, выяснял мнения всех участников, активизировал пассивных участников, пресекал споры);
- ☐ на заключительном этапе (подвел заключительный итог, поблагодарил участников).

5. Участникам выдаются «Задачи руководителя дискуссии» (см. табл. 2). После ознакомления с ней выбирается новая тема дискуссии и назначается новый руководитель. Таким образом, можно провести обсуждение трех-четырех проблем.

Руководитель дискуссии не должен навязывать свое мнение участникам обсуждения.

Балинтовская сессия

Изложение кому-либо сложной проблемы помогает кристаллизации мыслей и приближает к решению этой проблемы. Когда человек находит нужные слова, чтобы просто изложить проблему, он может найти и простое решение, которое до этого ускользало от него из-за обилия всякого рода деталей. А если собеседник к тому же разбирается в поставленной проблеме и может задавать уточняющие вопросы и предлагать какие-то пути ее решения (пусть даже спорные), это помогает глубже разобраться в данной проблеме, взглянуть на нее с новой стороны.

Именно на этом принципе основан метод коллективного принятия решений, в свое время апробированный английскими врачами Балинтами, создавшими постоянный семинар по обсуждению проблем участников.

В настоящее время данный метод широко применяется в активных методах обучения. Область взаимоотношений «торговец — клиент» характеризуется комплексностью ее проблем и противоречием между простотой практических рекомендаций (в изобилии представленных в популярной и специальной литературе) и реальной практикой с непониманием, тупиками, конфликтами и фрустрацией.

Отметим, что данный метод может оказать значительное влияние на психологическую атмосферу в группе. Если тема вовлекает других участников в процесс работы и анализ проводится глубоко, затрагивая и личностный уровень, то у членов группы возникает чувство сопричастности и общности, возникает лучшее взаимопонимание. Таким образом, применение этого метода анализа — и одновременно обучения — является весьма перспективным как с точки зрения освоения содержания программы, так и в плане развития лучшего понимания членами группы друг друга.

При проведении балинтовской сессии можно выделить три основных этапа:

- на первом этапе из группы выбирается участник, у которого есть требующая разрешения проблема, которая связана с темой тренинга и которой он мог бы поделиться. Обычно это проблема отношений с другим человеком. Этот участник коротко, но в то же время достаточно полно излагает суть своей проблемы группе;
- на втором этапе члены группы поочередно задают этому участнику вопросы по рассматриваемой проблеме и получают на них подробные ответы. Данная процедура продолжается **по кругу** до тех пор, пока не иссякнут все вопросы. Тот, у кого нет вопросов, может пропустить свою очередь, а если вопросы появятся позднее, то он имеет право опять включиться в обсуждение. На этом этапе ведущий может помогать участникам более четко формулировать вопросы, может задавать свои вопросы (в порядке очереди), а также должен следить, чтобы не началась дискуссия;
- на третьем этапе все члены группы излагают свои варианты и пути решения поставленной проблемы, дают советы и рекомендации.

В заключение тот участник, чья проблема подвергалась обсуждению, благодарит всех членов группы, отмечает, что нового и полезного он вынес из этого обсуждения. Ведущий кратко подводит итоги. При этом необходимо отметить, что здесь не ставилась цель сразу найти оптимальное решение проблемы (как правило, это не удается). Главная цель — помочь человеку глубже вникнуть в эту проблему, по-новому взглянуть на нее, привести в порядок свои мысли. Данное обсуждение может послужить толчком для решения, которое придет в голову позднее.

следует т
жен для
оте и не
ности.
Таким обр
кую карти
Развернут
иченном вр
выглядит сле
1. Каждый
своей пробле
2. Выбирае
3. Поочере
4. Вносятся
5. Делаются
При прове
результатов:
1) обучить
ситуациях, от
блему;
2) привить
никами;
3) научить м
циалист не мо
4) продемон
многозначност
Анализ кон
Особенност
умений и прак
ти к диагнос
стратегичес
эффективн
является а
слова case
торгового
рование

Следует также отметить, что данный метод может быть наиболее полезен для решения проблем продавцов, только приступивших к работе и не имеющих еще большого опыта профессиональной деятельности.

Таким образом, цель балинтовской сессии — воссоздать более широкую картину проблем, найти нетрадиционные пути решения.

Развернутая балинтовская сессия (на тренинге продаж, при ограниченном временном ресурсе, представленная в укороченном виде) выглядит следующим образом:

1. Каждый из участников сессии в порядке очередности говорит о своей проблеме.

2. Выбирается проблема для обсуждения.

3. Поочередно задаются вопросы.

4. Вносятся предложения, рекомендации.

5. Делаются обобщения и выводы.

При проведении балинтовской сессии можно достичь следующих результатов:

1) обучить участников анализировать информацию о реальных ситуациях, отделять важное от второстепенного, формулировать проблему;

2) привить умение слушать и взаимодействовать с другими участниками;

3) научить моделировать особо сложные ситуации, когда даже специалист не может охватить все их аспекты;

4) продемонстрировать характерную для большинства проблем многозначность возможных решений.

Анализ конкретных ситуаций

Особенностью тренинга как метода обучения является отработка умений и практических навыков. Однако без выработки способностей к диагностике, без понимания ситуации в целом, без элементов стратегического видения отдельные навыки становятся лишь малоэффективными манипуляциями. Одним из методов такого обучения является анализ конкретных ситуаций, или кейсов (от английского слова case — случай), который широко используется для подготовки торгового персонала по программам, ориентированным на формирование практических навыков.

Конкретная ситуация (КС) — это описание событий, имевших место в реальной жизни. В этом качестве может быть использована и специально придуманная, но максимально приближенная к реальности ситуация. Критерий здесь таков: данный случай если и не произошёл, то при определенных условиях мог или может произойти. Такое описание, как правило, включает сопутствующие данной ситуации факты, цифры, мнения, суждения. Использование КС в ходе занятий ставит участника тренинга в зависимости от целей обучения перед необходимостью либо определения проблемы, либо выбора путей ее решения, либо того и другого вместе.

Так как создание КС — это процесс, в основном затрагивающий подготовительный период тренинга, у разработчика есть прекрасная возможность через них воспроизвести типичные проблемы, которые возникают у участников конкретной группы. Это, в частности, повышает корпоративную направленность тренинга, повышая его «экологическую валидность». Создавая КС, разработчик приближает реальность тренинга к реальности деятельности участников группы на рабочих местах.

Конкретными ситуациями, используемыми в данной программе, могут быть конфликтная ситуация в торговом зале, ситуация возврата товара и т. п.

СИТУАЦИЯ В МАГАЗИНЕ

Место действия. Магазин розничной продажи строительно-отделочных материалов.

Время действия. Третий день рекламной акции и сезонной распродажи, 12.30, суббота.

Основные действующие лица. Покупатель, продавец, заведующий секции магазина.

Продавец. 21 год, студентка университета, будущий специалист по связям с общественностью, два раза поступала в Театральный институт на актерский факультет, сразу была взята по набору в Макдональдс. Отработала там год, затем полгода не работала, с весны — в этом магазине. Как продавец-консультант выполняет работу в рамках должностных инструкций, при этом, по мнению не-

Дополнительно

С позиции
Слухов В. В.

1. КС, в к

2. КС, в

Выбора вари

3. КС, в

Выбора про

посредственного руководителя, нуждается в контроле, иногда необходимо перепроверять ее работу.

Сейчас конец июля, первые два дня рекламной акции прошли очень успешно. Продавец был поставлен на раздачу призов и подарков. «Там ей и место», — было сказано менеджером. Кроме обычных предметов (ручки, зажигалки, футболки и т. п.), в качестве подарков за покупку сверх определенной суммы предлагаются дорогие, отлично оформленные репродукции, которые уже давно висят в торговом зале не только как товар, но и как предмет оформления зала. От высшего руководства фирмы поступило указание от репродукций избавляться (покупателям они нравятся, но из-за высокой цены практически не уходят). Всем продавцам было объявлено, что такой подарок выдает только менеджер.

Продавец вручила репродукцию известному телеведущему, хотя он уже получил футболку, а сумма его покупок до подарка-репродукции неотягивала. Продавец мотивировала это тем, что репродукция ему очень понравилась и что это «промоушен». Телеведущий с благодарностью вручил ей свою визитку и даже пригласил на свое еженедельное телешоу. Вокруг все с восторгом наблюдали за происходящим.

Заведующий секции отстранил продавца от работы. Она сгоряча бросила, что раз так — она вообще уйдет, девчонки ее поймут, а он пожалеет.

Дополнительная информация: напарник телеведущего по контракту рекламирует товары одного из самых серьезных конкурентов данной фирмы.

С позиции аналитической трудности выделяются три группы КС (Глухов В. В., Кобышев А. Н., Козлов А. В.).

1. КС, в которых имеются описания проблем и их решений;
2. КС, в которых имеются описания проблем и ставится задача выбора вариантов решения;
3. КС, в которых имеется описание ситуации и ставится задача выбора проблем и их возможных решений.

Все разновидности КС объединяет реалистичность и актуальность описываемых событий, ориентация обучаемых на анализ, заключающийся в сопоставлении фактов, событий, последствий различных способов действия, ориентация на определение причин возникновения проблем и поиск оптимальных вариантов их разрешения.

Использование КС предназначено для того, чтобы помочь участникам тренинга лучше разобраться в принципах и подходах при решении сложных профессиональных ситуаций. Это эффективный способ тренировки практического мышления:

- ☐ учит объективности в понимании и трактовке проблем;
- ☐ способствует формированию нового видения самой ситуации;
- ☐ совершенствует умение анализировать проблемы;
- ☐ помогает выявлять, а также принимать во внимание влияние разнообразных обстоятельств, представленных в КС, и предлагать обоснованные решения с учетом их последствий в условиях неопределенности;
- ☐ формирует собственное мнение, заставляет осознать, что в реальных ситуациях часто не бывает одного единственно верного решения;
- ☐ развивает восприимчивость к другому мнению;
- ☐ улучшает навыки общения и презентации материала.

Использование метода

В данной программе предлагается использовать КС, которые представляют собой несложные и довольно краткие описания (до 1—3 страниц). Их с успехом можно использовать для тренинга участников, которые вовлечены в такую форму работы впервые. Такие КС можно полностью рассмотреть во время занятия без предварительного ознакомления с ними.

При работе с ними можно применить следующую процедуру:

1. Сначала участникам предоставляется возможность познакомиться с информацией по описанию КС во время занятий.
2. Затем им предлагается индивидуально провести анализ событий, фактов, других данных, представленных в КС, и разработать варианты предполагаемых решений.
3. Затем рекомендуется объединить участников в небольшие подгруппы (3—5 человек), чтобы обсудить достоинства и недостатки предложенных каждым решений.

4. Далее каждой подгруппе предлагается подготовить отчет о проделанной работе в форме выступления ее представителя для последующего обсуждения всей группой. Желательно, чтобы в этом выступлении нашли свое отражение следующие этапы работы подгруппы с КС:

- ☐ выделение из контекста события и фактов информации, необходимой для формулирования проблемы;
- ☐ формулирование проблемы;
- ☐ непосредственный анализ сформулированной проблемы;
- ☐ поиск вариантов решения;
- ☐ выбор решений и путей их реализации.

5. После выступления представителей каждой подгруппы целесообразно организовать общую дискуссию. В ходе дискуссии тренер играет роль координатора и руководителя, а при необходимости и оппонента, активизируя и направляя обсуждение. Если позволит время, тренер может сфокусировать внимание на вопросе эффективности проведенной дискуссии и на оценке качества материала, выполненного представителями подгрупп.

6. В заключение участники подводят итоги дискуссии, а тренер дает оценку их выводам и при необходимости формулирует и обосновывает варианты решений, которые не были предложены в ходе обсуждения.

Формы структурированного анализа КС

В соответствии со степенью сложности проводимого обсуждения можно выделить такие формы структурированного анализа работы с КС:

1. Анализ, проводимый с использованием нескольких вопросов, приведенных после текста КС.

2. Углубленный вариант анализа с использованием рекомендованного для такой работы перечня вопросов, затрагивающих определение проблемы, причинно-следственные связи и альтернативность решения.

Анализ, проводимый с использованием вопросов, приведенных после текста КС, предполагает работу по поиску ответов на конкретные вопросы, относящиеся непосредственно к героям и событиям описанной ситуации. Как правило, перечень таких вопросов составляется разработчиками КС и приводится сразу после ее текста. Наличие таких вопросов может облегчить процесс подготовки преподавателя к занятию с применением КС.

Углубленный вариант анализа может проводиться с помощью серии универсальных вопросов, сама формулировка которых предполагает возможность их использования в различных КС.

Ниже приведен рекомендуемый перечень вопросов углубленного варианта анализа:

- ☐ В чем суть дела?
- ☐ Существует ли проблема вообще?
- ☐ Если проблема существует, то в чем конкретно она заключается?
- ☐ Какими обстоятельствами она вызвана?
- ☐ Эти обстоятельства на самом деле — причина или следствие?
- ☐ В чем заключаются проблемы, относящиеся к ситуации, но имеющие второстепенный характер?
- ☐ Какие аспекты теоретических знаний требуются для разрешения проблем?
- ☐ Достаточно ли в приведенной КС информации для принятия обоснованного решения? Если нет, то каковы пути поиска дополнительной информации?
- ☐ Каковы ваши варианты решения проблем, затронутых в КС? Какие аргументы, подтверждающие ваш выбор, вы можете привести?
- ☐ Какие действия вы предлагаете для реализации вашего варианта решений?
- ☐ Насколько реалистично каждое из предложенных действий или решений?
- ☐ Каковы возможные последствия этих действий или решений?

Факторы, определяющие эффективность занятия с использованием метода анализа КС

Для того чтобы занятие прошло эффективно, желательно, чтобы выбранная тренером КС четко соответствовала поставленным целям занятия и чтобы ее содержание вызывало интерес у участников и ведущего, давало богатую почву для анализа КС.

К главным факторам, определяющим эффективность занятия, относятся качество анализа КС.

Можно выделить две группы факторов, определяющих качество анализа КС:

- 1) факторы, действие которых направлено на содержание анализа;

2) факт

а) н

б)

в) в

в

Таким о

ются взаи

участнико

анализа К

кой атмос

Ад

те

обр

Обратна

которой он

шается, ост

Существ

качественн

ми умениям

эффективного

обучающий

об участник

формации о

Констру

ем поведени

ОС — это од

ОС). Оба эт

вербальные

ния лица н

Обратна

мы отчета у

отчет, как г

- 2) факторы, действие которых направлено на процедуру анализа:
- а) навыки и умения участников;
 - б) навыки и умения ведущего;
 - в) вовлеченность участников в процесс анализа и вовлеченность ведущего в работу с группой.

Таким образом, для проведения эффективного анализа КС требуются взаимные усилия как со стороны ведущего, так и со стороны участников тренинга. Кроме того, занятия с применением метода анализа КС рекомендуется проводить в комфортной психологической атмосфере.

Обратная связь при анализе КС

Адекватное управление процессом анализа КС в значительной мере зависит от способности ведущего эффективно и качественно использовать в своей работе обратную связь с группой и с каждым ее из участников.

Обратная связь (ОС) в данном контексте — это реакция ведущего, которой он сигнализирует о своей оценке: одобряет, осуждает, соглашается, остается равнодушным и т. п.

Существенное значение имеют усилия по обучению участников качественно давать и получать ОС. Владение ведущим и участниками умениями и навыками конструктивной ОС дает возможность эффективного преобразования полученного в ходе занятий опыта в опыт обучающий. ОС тем конструктивнее, чем больше в ней информации об участнике и его конкретном выборе решения и чем меньше информации о себе и о взаимоотношениях.

Конструктивная ОС помогает участнику лучше разобраться в своем поведении и качестве принимаемых решений. Основная форма ОС — это одобрение (положительная ОС) и критика (отрицательная ОС). Оба этих действия целенаправленны и объединяют в себе как вербальные (словесные), так и невербальные (жесты, позы, выражения лица и т. п.) реакции.

Обратная связь используется при обсуждении содержания и формы отчета участников о дискуссиях, проведенных в подгруппах. Этот отчет, как правило, представляет собой публичное выступление. При

анализе публичного выступления рекомендуется обращать внимание на такие его аспекты, как:

- ☐ структурирование;
- ☐ интересное начало и запоминающийся конец;
- ☐ контакт с аудиторией;
- ☐ выработка адекватной реакции на поступающие от нее вопросы;
- ☐ наглядность.

Обратная связь может быть представлена незамедлительно и с задержкой по времени, вербально и невербально, в письменной, устной, иллюстративной формах, а также с использованием аудио- и видеоаппаратуры. Разнообразные способы ее представления расширяют возможности анализа КС и усиливают воздействие на процесс обучения.

Для того чтобы получить ОС на процедуру работы с КС в целом, ведущий может задать следующий вопрос: «Что при анализе КС в ходе сегодняшнего занятия было для вас наиболее важным и интересным?» Это упражнение обычно проводится в самом конце работы с КС. Тем самым создается возможность проговорить и еще раз закрепить ключевые моменты прошедшего занятия, постепенно снять напряжение при высказывании своего мнения, а ведущий может узнать много интересного и неожиданного. Ответ ведущего на вопрос, заданный самому себе: «Чему я научился в результате этого опыта?», способствует критическому самоанализу.

УПРАЖН
«САМОД

Цель

Этап 1

Участники

ленные в каж
ствия своему
соответствие
3 балла, еще
Каждый раз
Таким образо
казываниями
альной ранж

Например
в тесте выска

1. Основн
 2. Обычн
- частьс

Глава 6

ИЗБРАННЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

УПРАЖНЕНИЕ НА ОСНОВЕ ТЕСТА «САМОДИАГНОСТИКА СТИЛЯ ПРОДАЖИ»

Цель Знакомство с этапами процесса продаж, осознание участниками сильных и слабых сторон своего стиля продажи.

Инструкция и процедура

Этап 1

Участнику предлагается проранжировать высказывания, представленные в каждом из этапов процесса продаж по степени их соответствия своему стилю поведения. То высказывание, которое наиболее соответствует его собственному стилю, получает 4 балла, менее — 3 балла, еще менее — 2 балла и, наконец, наименее похожие — 1 балл. Каждый раз необходимо проранжировать все четыре высказывания. Таким образом, участник должен распределить 10 баллов между высказываниями, относящимися к одному этапу. Время для индивидуальной ранжировки составляет 10–15 минут.

Например, участник может так проранжировать предложенные в тесте высказывания:

1. Основная потребность клиента состоит в общем доброжелательном обращении с ним, заключение сделки последует за этим. ... 4
2. Обычно я знаю, что нужно клиенту, и поэтому большей частью предлагаю варианты, которые ему подходят. 2

3. Я понимаю, что выяснение потребностей клиента является определяющим для предоставления соответствующих вариантов. Я поощряю вопросы и способствую проявлению запросов клиента. 3
4. Я не хочу докапываться до того, что привело ко мне клиента, и работаю только с теми сведениями, которые дает мне он сам. 1

Этап 2

После завершения первого этапа участники объединяются в команды по 4–5 человек. Каждой команде предлагается придумать название, выбрать капитана и придумать девиз. Каждая команда получает задание — в процессе обсуждения прийти к согласию относительно «самого правильного ответа» по каждому этапу процесса продаж. Время на работу составляет 10–12 минут.

Этап 3

Ведущий знакомит участников с процедурой обработки индивидуальных данных и с интерпретацией теста (ниже представлено конспективное изложение сообщения ведущего).

В е д у щ и й. В основе теста лежит представление о том, что существуют две основные координаты, на которые можно спроецировать деятельность Торговца. Во-первых, это эмоциональная сторона отношений, которые возникают между Торговцем и Клиентом. Торговец может быть настроен по отношению к Клиенту двояко — доброжелательно или враждебно. Во-вторых, это степень лидирования в отношениях. Торговец может или доминировать или следовать за Клиентом.

Ведущий рисует на листе ватмана указанные координаты.

Как вы видите, у нас есть четыре сочетания эмоциональности и активности. Давайте попробуем придумать, как бы мы описали и какое название дали для Торговца из каждого квадранта». Участники в режиме «мозгового штурма» предлагают различные метафорические названия типам торговцев из каждого квадранта. Ведущий обобщает их в соответствии с названиями, представленными на рис. 4.

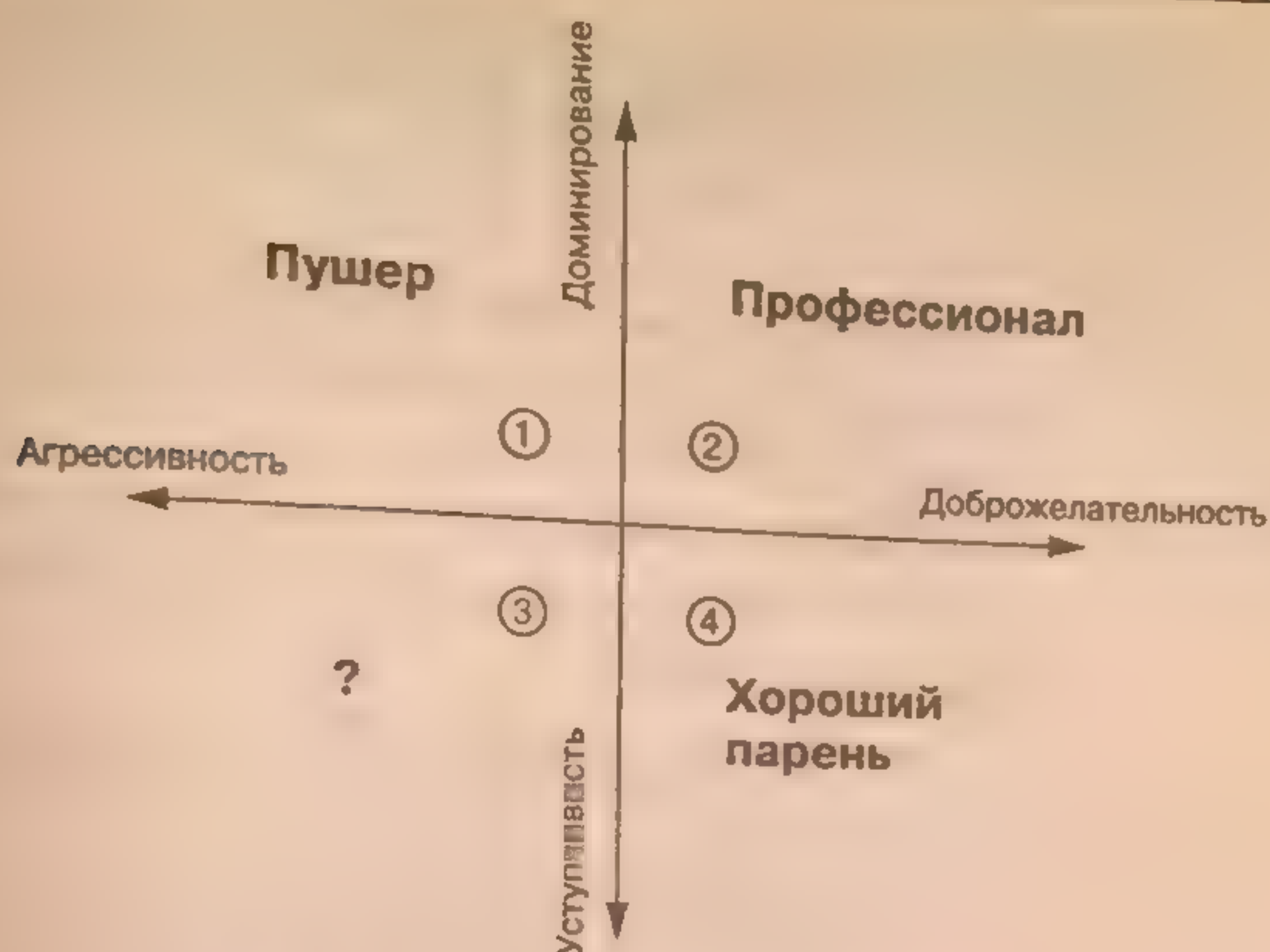
В е д у щ и й. Теперь проведем обработку данных заполнения теста. Сложите все баллы по первым вопросам, по вторым и т. д. В итоге у вас должны получиться четыре суммы.

Первая
то, нас
активн
товар и

Вторая
то есть
и при
интере

Третья
себя в

Четвер
отноше
(«Хоро



1	
2	
3	
4	

Рис. 4. Результаты теста

Первая сумма характеризует уровень вашего «пушеризма», то есть то, насколько вы склонны, не считаясь с интересами клиента, активно реализовывать свой интерес, по сути дела навязывая ему товар или услугу.

Вторая сумма характеризует уровень вашего профессионализма, то есть то, насколько вы в процессе продажи склонны лидировать и при этом стремитесь удовлетворить как свой интерес, так и интерес клиента.

Третья сумма свидетельствует о том, насколько вы не нашли еще себя в продажах (мягкий вариант интерпретации).

Четвертая сумма показывает, насколько вы склонны строить отношения с клиентом, исходя из подхода «Хороший парень» («Хорошая девчонка»), больше учитывая его интересы, чем свои.

ТЕСТ «САМОДИАГНОСТИКА СТИЛЯ ПРОДАЖИ»

I. В начале встречи

1. Большой частью говорю я и сохраняю жесткий контроль над разговором. Мне нравится проявлять свои знания. _____
2. Я объясняю, зачем я здесь и что я могу сделать для клиента, и смотрю, какую реакцию я получу в ответ. _____
3. Я предпочитаю, чтобы разговор начинал клиент и чтобы инициатива исходила от него. Мне не нравится самому строить беседу. _____
4. Я стараюсь обратить внимание на самого себя, произвести благоприятное впечатление и показать, что я искренне доброжелателен и ненавязчив. _____

II. Выясняя потребности

1. Обычно я знаю, что нужно клиенту, и поэтому большей частью предлагаю варианты, которые ему подходят. _____
2. Я понимаю, что выяснение потребностей клиента является определяющим для предоставления соответствующих вариантов. Я поощряю вопросы и способствую прояснению запросов клиента. _____
3. Я не хочу докапываться до того, что привело ко мне клиента, и работаю только с теми сведениями, которые дает мне он сам. _____
4. Основная потребность клиента состоит в общем доброжелательном обращении с ним, заключение сделки последует за этим. _____

III. Представляя варианты

1. Я предпочитаю выступать в роли эксперта и, соответственно, делаю много заявлений и утверждений, которые попадают в цель и которые трудно опровергнуть. _____

IV. При со

V. Заверш

2. Я объясняю, что именно может дать покупателю предлагаемый вариант. При этом стараюсь убедиться в его понимании пользы и выгоды этого варианта. _____
3. Я только описываю варианты, а выбор пусть делает сам клиент. Советовать ему — не мое дело. _____
4. Я не люблю проталкивать варианты и услуги. Вместо этого основное внимание я уделяю развитию взаимоотношений. _____

IV. При сомнениях и возражениях

1. Я справляюсь с возражениями, ссылаясь на факты и характеристики вариантов. Я стараюсь переспорить клиента. _____
2. Я стараюсь убедиться в том, что я полностью понял возражения клиента, и разбираюсь с этим вместе с ним до тех пор, пока мы оба не оказываемся довольны. _____
3. Я или игнорирую возражения, или признаю их, но ничего не предпринимаю по их поводу. Я не хочу досаждать клиенту или создавать дополнительные проблемы, выясняя то, что можно и не выяснять. _____
4. Я иду на компромисс или сглаживаю возражения, так как считаю, что если лезть в это, то можно испортить достигнутые с клиентом отношения. _____

V. Завершая сделку

1. Я стремлюсь к завершению сделки и настаиваю на этом. Иногда для этого приходится и потягаться силами с клиентом. _____
2. Я подвожу итог всем преимуществам варианта и приобретаю клиента, заключившего эту выгодную сделку именно у меня. _____
3. Клиент заключит сделку тогда, когда он для этого созреет. Поэтому я не хочу подталкивать его к этому. _____

4. Я с радостью позволяю клиенту самому решить, какие варианты ему подходят. Я знаю, что при любом выборе я получу удовольствие от состоявшейся сделки.

УПРАЖНЕНИЕ «ВЕСТИ ПО РЫНКУ»

Цель	Это упражнение — модифицированный для тренинга продаж вариант известной игры на парное взаимодействие.
Цель	Осознание собственного стиля взаимодействия с клиентом, получение опыта взаимодействия в нестандартных условиях.
Инструкция	<p>«Разбейтесь на пары. В течение 7 минут один из вас будет ведущим, второй — ведомым. Ведомый закрывает глаза или завязывает повязку на глазах и под руководством ведущего знакомится с окружением комнаты (коридора, пансионата, двора и т. п.). Задача ведущего — создать условия для максимального знакомства ведомого с окружающим миром в максимально комфортных для ведомого условиях».</p> <p>Упражнение направлено на осознание таких важных навыков взаимодействия с клиентом, как эмпатия, умение поддерживать контакт, поддерживать баланс ведения и присоединения и др.</p> <p>Перед шерингом (или в подходящий момент) ведущий предлагает представить, что только что осуществленная деятельность — это аналог взаимодействия покупателя и продавца на рынке. Как чувствовал себя покупатель? Как его состояние учитывал продавец? Эти и другие вопросы позволят обеспечить эффективную обратную связь участников друг с другом.</p>
Вариант проведения	В инструкции указывается, что ведущий знакомит/ведет ведомого по рынку/знакомит с «ассортиментом» внешнего мира и т. п.
Особенности выполнения упражнения	Крайне важно создать обстановку психологической безопасности и открытости, так как игра может сопровождаться сильными эмоциональными реакци-

ями со стороны участников группы и требует от ведущего соответствующего навыка работы с ними.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОДАЖА КОТА В МЕШКЕ»

Цель Диагностика и развитие способности к убеждению в процессе продажи.

Инструкция «Сейчас каждый из вас выступит в роли продавца... кота в мешке (ведущий показывает, например, небольшой резиновый мячик как символ этого кота в мешке). Вы по очереди выберете покупателя и постараетесь убедить его купить ваш товар. Затем он, в свою очередь, становится продавцом и будет убеждать кого-то еще. Итак, начали! Кто будет первым продавцом?»

При выполнении этого упражнения проявляются индивидуальные особенности стиля поведения в процессе продажи, личностные особенности участников как продавцов. Неопределенность ситуации предъявляет повышенные требования к умению работать с покупателем и осуществлять убеждающее воздействие.

УПРАЖНЕНИЕ «РЫНОК»

Цель Включение участников в атмосферу тренинга продаж, осознание своих особенностей поведения как Торговца и Покупателя (Закупщика)

Инструкция Разделитесь на две команды. Каждая команда будет представлять собой группу ремесленников, которая приехала на рынок (в областной город, в столицу, в другую страну и т. п.) и предлагает свой товар. Сначала одна команда будет Покупателями, а другая — Торговцами, затем роли поменяются. Перед игрой вы как ремесленники должны изготовить товар. Для этого у каждой команды есть пачка бумаги стандартного размера (210×197), набор цветных фломастеров, скотч (исходные материалы — на усмотрение ведущего). У каждого Торговца должно быть не менее 10 и не

более 12 изготовленных из бумаги им самим или кем-то из его группы изделий. Последние маркетинговые данные говорят о том, что устойчивым спросом пользуются такие изделия, как самолетик и кораблики. Но вы можете предлагать любую продукцию, изготовленную из данных вам материалов. Мы будем пользоваться игровой валютой (ведущий выдаст каждому игроку по 100 у. е. какой-либо придуманной валюты. Другой вариант — участники могут сами назвать игровую валюту, которой они будут пользоваться при взаимных расчетах. Важно, чтобы номиналы денежных купюр позволяли легко производить денежные операции. Возможный набор денежных купюр в номиналах: 50, 20, 10, 5, 1). Время продажи ограничено 10 минутами, после чего подводится итог торговой сессии. Итак, начали».

УПРАЖНЕНИЕ «САМУРАЙСКАЯ ПРОДАЖА»

Цель

Осознание ценности навыков эффективного взаимодействия с клиентом и тренинг этих навыков в нестандартном контексте.

Общая инструкция

«Сейчас мы сыграем в игру, в которой часть группы сыграет роль продавцов, остальные участники будут покупателями. Данное упражнение основано на военной подготовке самураев, дополнительная информация будет дана «продавцам-самураям» (данная метафора позволяет придать игре более глубокий психологический план, вносит интригу). Кто хотел бы в течение 15–20 минут выступить в роли самурая?» (Формируется подгруппа из 4–5 человек.)

Отдельная инструкция «самураям»

«Вы начинаете изучать военное искусство самураев. Как вы, наверное, знаете, у самураев подготовка включает овладение в совершенстве отдельными техническими навыками, а когда эти навыки освоены, то начинается специальная подготовка к их интеграции, например в искусстве владения мечом. Сейчас вы находитесь на первой стадии. Каждый из вас будет

Отдельная
инструкция
«покупателю»

Особенности
проведения

Варианты

тренировать отдельный навык, эти навыки в нашем случае будут соответствовать основным навыкам эффективной коммуникации, известны нам и необычным, но эффективным с точки зрения великих воинов, умениям). Из известных нам навыков это — активное слушание (отзеркаливание, перефразирование, развитие диалога) (Рабочая тетрадь), техника задавания вопросов (Рабочая тетрадь), необычные самурайские навыки — смотреть на противника, который находится рядом, как на далекую гору (навык невозмутимости, описанный одним из самураев, которым некоторые продавцы, даже начинающие, владеют в совершенстве). При общении с покупателем вы должны максимально продемонстрировать свой навык, который вы осваиваете».

Отдельная
инструкция
«покупателям»

«Вы — покупатели (в магазине, на рынке и т. п.), внутренне определите для себя цель (узнать, купить, присмотреться и т. п.), подойдите последовательно к каждому продавцу, попытайтесь вступить с ними в контакт и удовлетворить свою потребность. Обращайте внимание на чувства, которые у вас возникают в процессе взаимодействия с разными продавцами».

Особенности
проведения

Упражнение обычно проходит оживленно. У «покупателей» часто возникают сильные чувства, вызванные «запланированной» игровой инструкцией — запретом на ожидаемое изменение поведения продавца, отсутствием ожидаемой подстройки его поведения под конкретную ситуацию взаимодействия. Обмениваясь впечатлениями в конце игры, участники отмечают плюсы и минусы отдельных техник, осознают ограниченность отдельных техник и необходимость достижения следующего уровня — уровня интеграции отдельных техник. Данное упражнение хорошо моделирует особенности взаимодействия с покупателями в помещении коридор-прилавки.

Варианты

Перечень демонстрируемых навыков определяется с учетом программы занятий и предпочтений ведущего. В качестве вариантов могут быть использованы

более интегрированные навыки (например, Присоединение или Ведение) или неэффективные техники коммуникации (например, навыки неэффективного слушания — Приложение 1).

УПРАЖНЕНИЕ «ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ БЛИЗОСТЬ В СЕРВИСЕ»

Цель

Осознание желаемого и реального эмоционального пространства между участниками процесса обслуживания, выработка представления об эффективном взаимодействии в процессе обслуживания клиентов.

Инструкция

«Объединитесь в подгруппы по 3–4 человека и создайте схему, на которой квадратики означают клиента, вашего коллегу и вашего непосредственного руководителя (администратора зала, шефа и т. п.). Горизонтальное расстояние между квадратами, которые могут пересекаться, символизирует эмоциональную близость между этими людьми. Вертикальная координата выражает «приоритет интересов».

Практика проведения этого упражнения показала, что при всем многообразии возможных вариантов «геометрии отношений» в рисунках проявляются устойчивые типы установок людей, которые могут носить в значительной степени неосознанный характер.

Обсуждение рисунков целесообразно сопровождать примерами из реальной практики работы с клиентами. Представители каждой группы приводят одну-две ситуации, которые иллюстрируют «правоту» их модели построения эффективных отношений с клиентами. При интерпретации рисунков проявляется описанный в психологии феномен расхождения ценностей и психологической значимости. На словах клиент — основная ценность (штамп: «Покупатель всегда прав»), на рисунках встречаются и другие ситуации, то есть где клиент оценивается ниже по значимости.

Ниже приведены варианты профилей, полученные в реальных группах, и дана их краткая интерпретация,

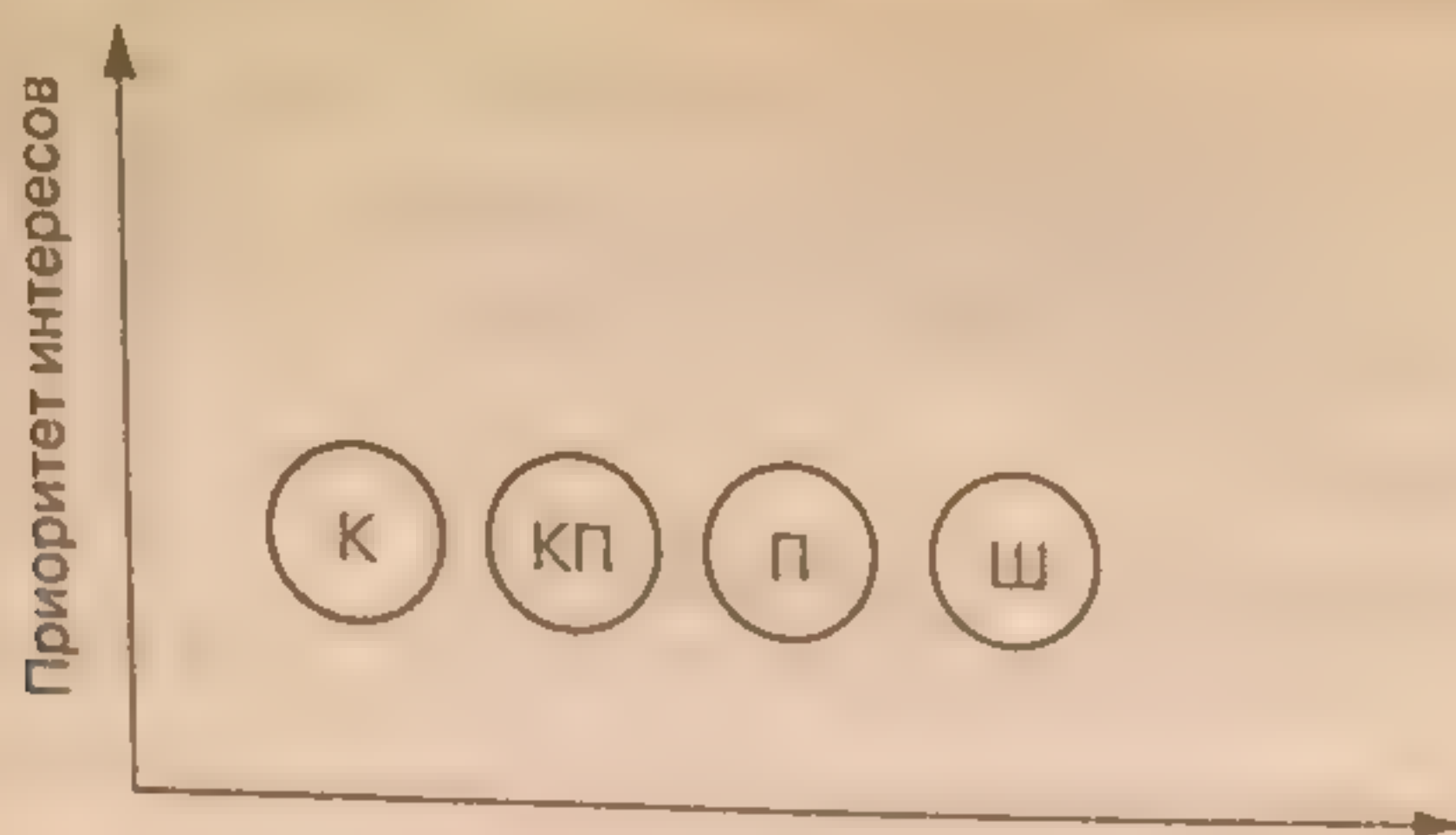


Рис. 5. Профиль «Горизонтальный»

где К — клиент; Ш — шеф; П — продавец; КП — коллега продавца

Как видно из рис. 5, приоритет интересов явно не выражен. Непосредственная эмоциональная близость продавца с клиентом отсутствует (она осуществлена через коллегу продавца); аналог в реальной ситуации: ощущение — мы (продавцы) и они (клиенты), о клиенте может позаботиться кто-то другой (член коллектива, член команды, напарник), мнение шефа равнозначно мнению всех других участников взаимодействия. В данной ситуации отсутствует возможность использовать потенциал эмоционально опереться на положение «клиентно-ориентированного сервиса».

Пример ситуации, соответствующей данному профилю: в торговом зале отсутствует четкое распределение ответственности и отработанного согласования ролей при обслуживании клиента, возможно перекладывание ответственности на другого при возникновении трудностей в обслуживании клиента («Пусть с ним поработает начальник — ведь он для этого и существует»).

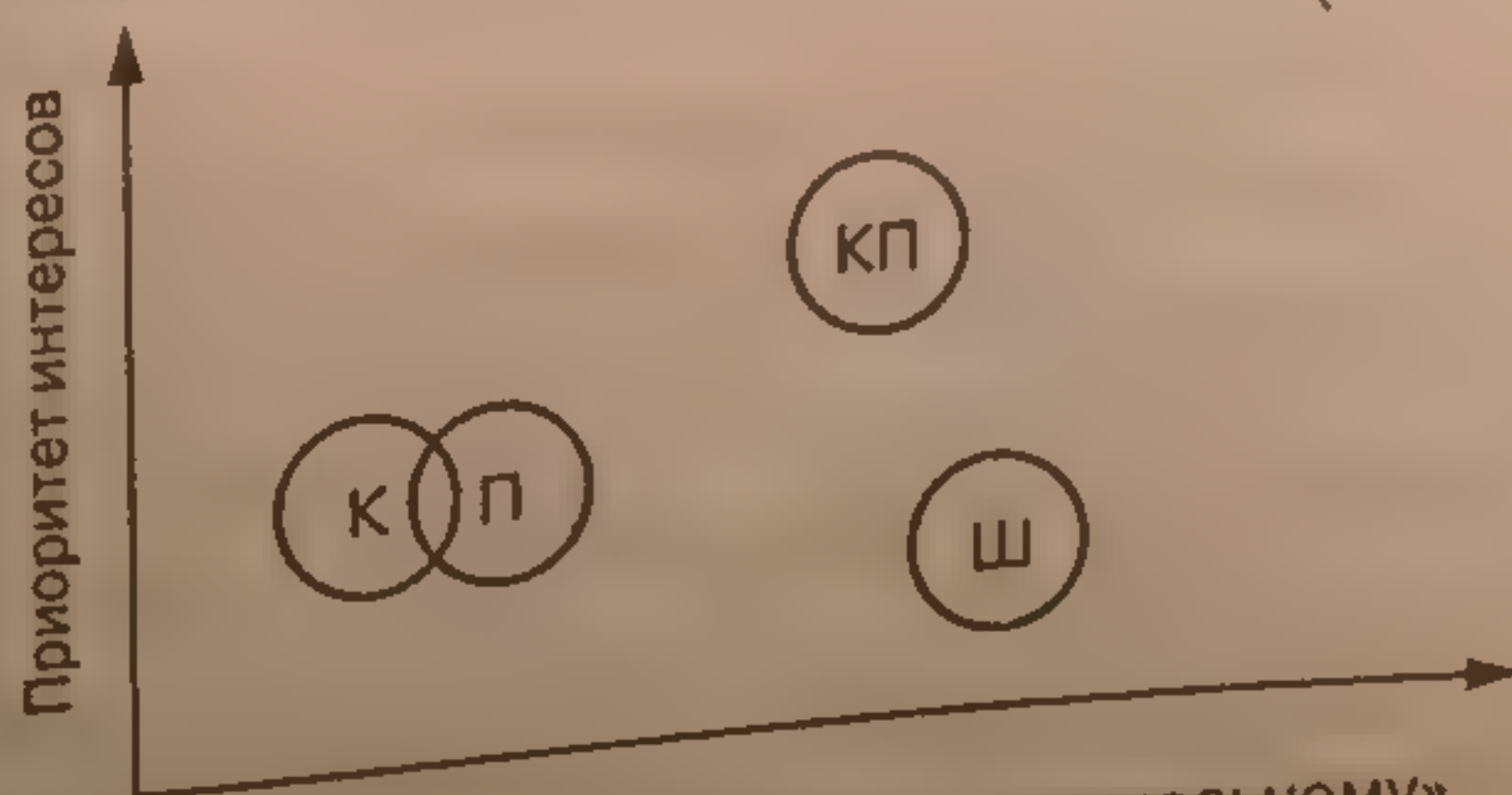


Рис. 6. Профиль «Близкий к оптимальному»

Рис. 6 демонстрирует клиенто-ориентированную установку. Наблюдается эффект диффузии ответственности продавца (пересекающиеся круги)

Пример ситуации,
соответствующей данному профилю

Клиент входит в зал и не получает необходимого внимания и помощи, продавцы поглощены беседой друг с другом.

Создан группой как юмористический идеальный вариант.

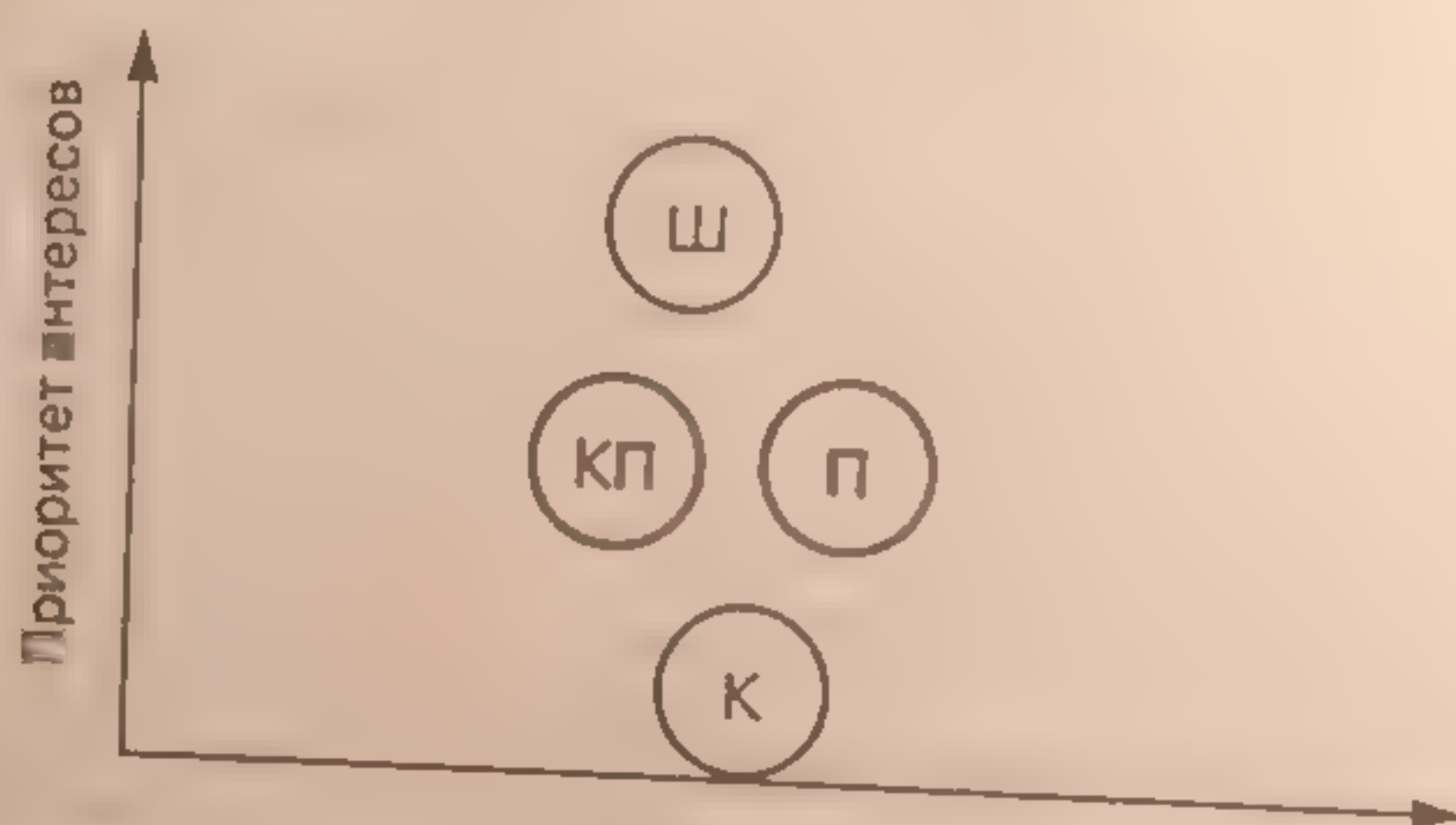


Рис. 7. Профиль «Ориентированный на шефа».

Рис. 7 демонстрирует классический вариант «дефицитно-ориентированной торговли», широко распространенный раньше в нашей стране, но и сейчас нередко встречающийся вариант.

Пример ситуации,
соответствующей данному профилю

Шеф в зале в грубой форме «распекает» продавца за неправильную выкладку товара, при этом совершенно не обращая внимания на шокированных клиентов.

Приведенный на рис. 8 профиль является оптимальным, так как в нем отражена клиенто-ориентированная установка, при которой клиент не изолирован от продавца — вертикальное минимальное расстояние у продавца именно с ним. Коллега продавца и шеф создают условия для его эффективной деятельности (более низкая значимость по приоритету интересов).

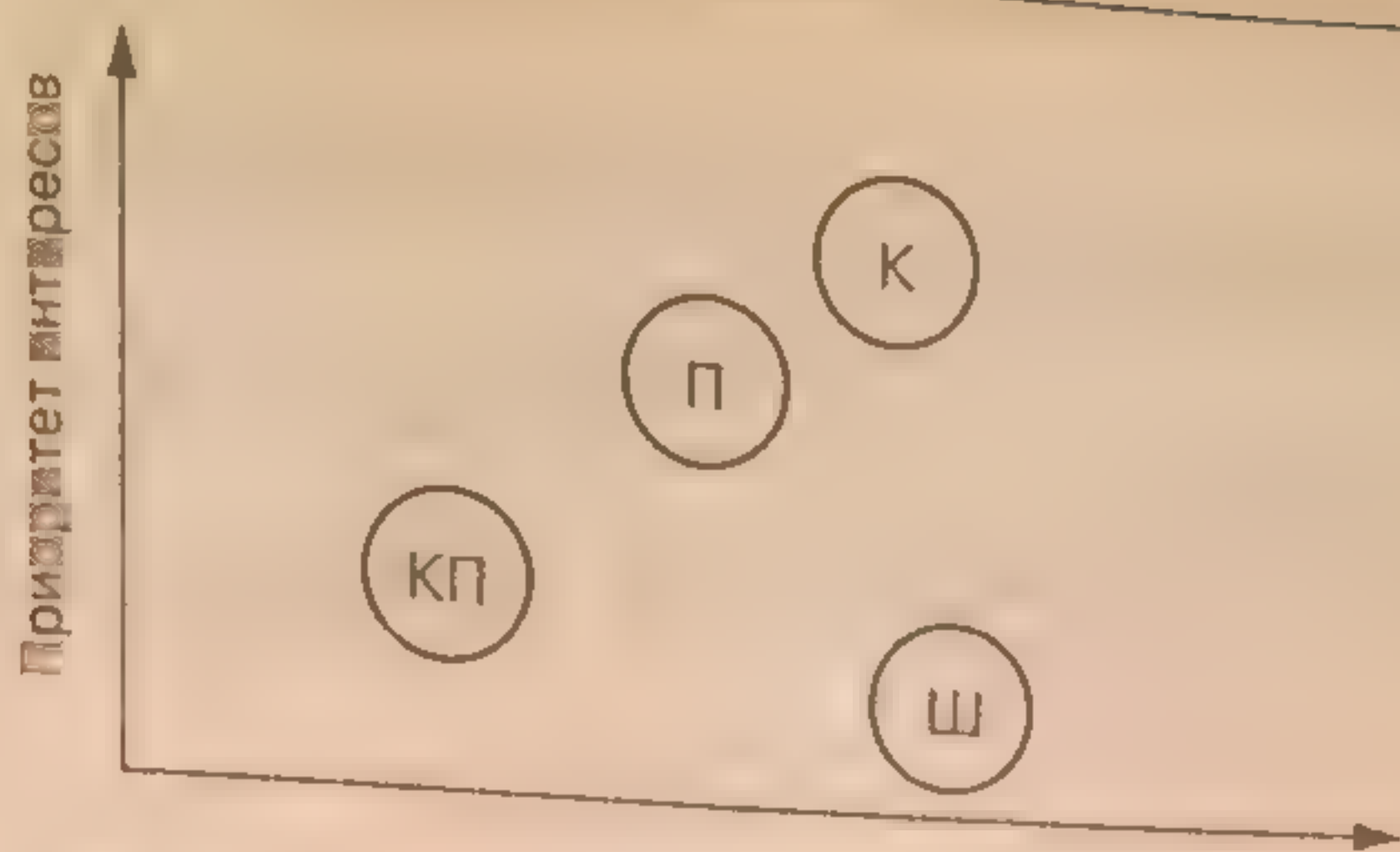


Рис. 8. Профиль «Оптимальный»

Варианты проведения упражнения:

1. Тренер предлагает участникам проинтерпретировать заранее заготовленные рисунки, аналогичные описанным выше, предлагает привести примеры из практики, соответствующие им.
2. Работа начинается с индивидуального этапа, когда каждый участник строит «идеальный график», затем работа идет в малых подгруппах или в большой группе, после чего подводится итог торговой сессии. Итак, начали подготовку....

Глава 7

ФРАГМЕНТЫ «РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ» К ТРЕНИНГУ «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ» *

Данная глава знакомит читателя с «Рабочей тетрадью», которая используется при проведении тренинга продаж. Учитывая, что основная цель книги — помочь ведущим группы тренинга самостоятельно создавать и модифицировать обучающие программы, мы сознательно пошли на фрагментарную представленность «Рабочей тетради» (в полном варианте ее объем в 1,5 раза больше). Пусть «незаконченность этого гештальта» стимулирует собственный поиск читателя. При этом мы сохранили нашу логику изложения материала и, как нам представляется, показали примеры относительно простого способа создания наглядных материалов, которые служат текстово-наглядной опорой тренинга.

* Авторы выражают искреннюю благодарность тренеру и консультанту Юлии Всеволодовой и доценту Учебного центра подготовки руководителей, тренеру Николаю Лепехину за сотрудничество в разработке материалов «Рабочей тетради».

I.

Вариант р
рос «Что для
вает участни
тем проводит
для группы.

Ожидаем
☐ Обмен тов
☐ Заставить
☐ Убедить по
☐ «Совраще
☐ «Блеф».
☐ Внушить,
☐ Взаимное

Работен тетради
толка. Училища
и тренировка
программа
инициатива. Работен
тыше). Пусть
инициатива
ния материалы
тельно просте
ужат текстов

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

...и концы ...
... ..
... ..

- ☐ Обмен товара на деньги.
- ☐ Заставить покупателя что-нибудь приобрести.
- ☐ Убедить покупателя относиться положительно.
- ☐ «Совращение» покупателя.
- ☐ «Блеф».
- ☐ Внушить, что то, что покупатель купил, ему необходимо.
- ☐ Взаимное удовлетворение покупателя и продавца.

Данный опрос, проводимый в начале занятий, позволяет сделать явными ключевые установки участников группы относительно темы занятий. Эта информация в дальнейшем может быть использована при интерпретации конкретных ситуаций, возникающих в ролевых играх. Ведущий имеет прекрасную возможность получить первичное представление об индивидуальном разнообразии профессиональных установок участников и о степени осознания ими ключевых элементов своей деятельности как продавцов.

1. П
П
Чт
Вариант р
(5-6 минут),
лы — проана
для всей груп
ния группы (
Особенно
вание участн
ческая синер
ния, вселяет
относились к
ими товарам
вплоть до зак
цессе убежде

ЧТО МЫ ДАЕМ КЛИЕНТУ?

Почему наши предложения выгодны Клиенту?

Почему Клиенту лучше работать с Нами,
а не с конкурентами?

Что Клиент потеряет, если откажется от наших
предложений?

Вариант работы. Каждый участник заполняет листок в «Рабочей тетради» (5–6 минут), затем участники объединяются (по 3–6 человек). Задание группы — проанализировать индивидуальные высказывания, выработать общее для всей группы мнение, подготовить одного участника для презентации мнения группы (10–15 минут).

Особенности: при проведении корпоративного тренинга происходит осознание участниками сильных и слабых сторон корпоративных продаж. Творческая синергия, обычно возникающая при выполнении данного упражнения, вселяет уверенность в тех участников, которые изначально с сомнением относились к возможностям своей компании в удовлетворении клиентов своими товарами и услугами. Вырабатывается систематическая аргументация, вплоть до законченных текстов, которые можно успешно использовать в процессе убеждения клиента.

ПЛАНИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ

Планирование сценария встречи — залог ее эффективности!

Дата встречи: _____

Фирма: _____

Планируемый результат:

max _____

min _____

Что я знаю об этой фирме:

С кем мне нужно встретиться: _____

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Кто является моими основными конкурентами
в отношении этой фирмы?

Какие основные преимущества по сравнению со мной
могут предложить мои конкуренты? _____

Кто является основными конкурентами моего Клиента? _____

Что потеряет мой Клиент, если моя фирма будет
сотрудничать с его конкурентами?

Вариант работы. Предлагаемая схема подготовки к встрече с клиентом проста, универсальна и может быть расширена по желанию ведущего. На основе данного материала может быть проведено следующее упражнение. Группа разбивается на две подгруппы, каждая из которых готовит участника для проведения деловой беседы (процесса продажи или переговоров) с реальным клиентом, известным участникам данной подгруппы и представителям другой подгруппы. Затем проводятся две ролевые игры, в которых участники демонстрируют степень предварительной подготовленности для ведения беседы. Может быть выбрана группа экспертов, которая оценит уровень проведенного взаимодействия с точки зрения «домашней проработки».

Варианты
□ после прор
участника
□ участники
ры поведе
ционально
интонацио
ную шутку

I. ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ С КЛИЕНТОМ 171

СОЗДАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ «ЛИДЕР–ВЕДОМЫЙ»

(Выбор позиции зависит от продавца)

Основные факторы, способствующие созданию желательных отношений:

- | | |
|---------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Эмоциональность | Умей выражать положительный эмоциональный настрой |
| 2. Контактность | Будь открытым для покупателя |
| 3. Эмпатия | Умей вставать на место покупателя |
| 4. Энтузиазм | Создавай мотивирующую атмосферу |
| 5. Личное признание | Постоянно отмечай личный вклад покупателя в дело |

Варианты работы:

- ☐ после проработки данный материал можно использовать для обратной связи участникам ролевых игр;
- ☐ участники на каждый фактор выписывают конкретные действия (примеры поведения), которые соответствуют каждому фактору. Например, эмоциональность может быть выражена в улыбке, в вопросе с повышающейся интонацией «Как дела?», в разрядке напряженной ситуации через уместную шутку или анекдот и т. п.

ТРИ ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ

1. Характер

Это ваша личная надежность, вера других в вашу цельность и компетентность. Это доверие, которое вы внушаете.

2. Отношение

Это эмпатическая, эмоциональная сторона, чувство. Это означает, что вы настроены на эмоциональную волну, посылаемую другим человеком.

3. Логика

Это рациональная сторона в выражении своих взглядов. Обратите внимание на последовательность:

Характер — Отношения — Логика вашего изложения

Большинство людей при выражении своих взглядов обращается непосредственно к *Логике*, к своему левому полушарию, которое отвечает за рациональное в нашем поведении. Эти люди пытаются убедить других в весомости своей логики, не отдав перед этим должного *Характеру* и *Отношениям*.

Основная цель. Осознание участниками группы ключевого направления процесса эффективного взаимодействия с клиентом.

Вариант работы. После изучения данного материала участники индивидуально или в небольших подгруппах на основе своего профессионального опыта приводят примеры эффективного и неэффективного взаимодействия с клиентом. Затем вычленяются факторы, которые влияют на данные типы взаимоотношений. Например, неэффективный подход «провоцируется» стрессом продавца, его поглощенностью рутинной, убежденностью, что товар «сам себя продаст», низкой мотивацией к работе, неумением находить удовольствие в процессе взаимодействия с клиентом и т. п.

1. ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ С КЛИЕНТОМ 173

ПРИЕМЫ САМОНАСТРОЯ

1. Настроиться на Клиента как на конкретного человека — определить, кто он, как здесь окажется, каковы его потребности, проблемы, опасения и надежды.
2. Мысленно «просмотреть» основные моменты диалога.
3. Представить картину удачной встречи (подписанный контракт, прощальные улыбки, благодарность Клиента).
4. Снять напряжение с мышц лица, шеи, живота, ног.
5. Сделать себе комплимент перед зеркалом.
6. Мысленно проговорить фразы-формулы положительной настройки.
7. Отрегулировать темп дыхания и сделать паузу перед началом разговора.

Какие еще приемы помогают Вам в работе?

Основная цель. Познакомиться с приемами, позволяющими «поработать» с внутренним состоянием перед непосредственным контактом с клиентом.

Вариант работы. После ознакомления с материалом участникам предлагается рассказать, что помогает им «настраиваться» на клиента и как они управляют собственным состоянием. После шеринга может быть проведена дискуссия (или «мозговой штурм») на темы «Что значит для продавца — быть в форме», «Как справляться с отрицательными эмоциями», «Как помочь члену команды прийти в рабочее состояние» и т. п.

РАБОТА С УСТАНОВКАМИ

Негативная установка	Позитивная установка
Я не смогу этого сделать...	
Что будет, если я ошибусь...	
Я боюсь... (например, что у меня не хватит выдержки)	
Мне не хватит нужных аргументов...	
Мое слабое место будет заметно окружающим...	
Я могу подвести...	
Мне поручили такое ответственное дело, а я его завалю...	
Никто не может сделать это лучше...	
Они должны меня слушать...	
С этими людьми невозможно работать...	
Не уроню ли я своего достоинства... (авторитетен ли, не смешон ли, не глуп, не скучен, не испуган, не суетлив)	
Сегодня я не в лучшей форме...	

Основная цель. Осознание установок, которые мешают успешной работе, выработка навыка по «самопрограммированию» на успех.

Вариант работы: каждый участник заполняет индивидуальный лист (15–20 минут). Затем уже в группе обсуждаются варианты по каждому пункту и выбираются наилучшие переформулировки. В процессе выполнения упражнения, после ряда успешных озвученных переформулировок, у участников часто возникает состояние высокого эмоционального подъема и создается настрой на формулирование действительно позитивных установок.

- ☐ Пер...
- оби...
- ☐ Пер...
- ств...
- а за...
- сче...

Основное п...

- ☐ Данный ма...
- ния темы «Г...
- ☐ Диагностик...
- луги) на язык...

Вариант ра...

20 минут). Зат...

другие участн...

участнику сп...

коллективны...

Данное у...

следующем л...

УПРАЖНЕНИЕ. ПРЕВРАЩЕНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ТОВАРА В УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ИНТЕРЕСА КЛИЕНТА

Инструкция

- ☐ Перечислите характеристики товара (сервиса), который Вы обычно предлагаете своим клиентам.
- ☐ Переформулируйте эти характеристики сначала в преимущества Вашего товара (сервиса) перед конкурентным товаром, а затем в интересы клиента, которые будут удовлетворены за счет сотрудничества с Вашей фирмой.

Товар (сервис):		
Характеристика	Преимущество	Удовлетворяемый интерес
Товар (сервис):		

Основное предназначение:

- ☐ Данный материал может быть использован для практического закрепления темы «Потребностно-ориентированная продажа».
- ☐ Диагностика сформированности и развитие навыка описания товара (услуги) на языке удовлетворяемого интереса.

Вариант работы. Каждый участник заполняет индивидуальный лист (15–20 минут). Затем уже в общем круге обсуждаются индивидуальные варианты, другие участники — совместно с ведущим — оценивают, насколько удалось участнику справиться с заданием. В трудных ситуациях ведущий организует коллективный поиск наилучшего решения.

Данное упражнение может быть дано в качестве домашнего задания. На следующем дне тренинга участники совместно анализируют решения.

ЭТАПЫ ВСТРЕЧИ

I. Установление контакта

Приветствие _____

Представление _____

Располагающие фразы _____

II. Взаимодействие для достижения соглашения

Информирование и приглашение к диалогу _____

Активное слушание _____

Вопросы _____

Выяснение мотивов и раскрытие потребностей _____

Развертывание мотивирующих аргументов _____

Отработка возражений _____

Получение общего согласия и сигналов

готовности _____

Выдвижение и согласование конкретных предложений

1. _____

2. _____

3. _____

III. Завершение контакта

Подведение итогов и оценка встречи _____

«Мостик» для будущего _____

Прощание _____

Основная цель. Знакомство и проработка полного цикла взаимодействия с клиентом от установления контакта до выхода из него.

Вариант работы. До того как участники группы познакомятся с данным материалом, они в малых подгруппах разрабатывают модель «Этапы деловой встречи с клиентом». Затем подгруппы представляют свои разработки всей группе и происходит сопоставление с теоретическим материалом «Рабочей тетради».

ПЕРВОЕ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

- ☐ Прийти вовремя; дружелюбное приветствие.
- ☐ Доброжелательное выражение лица: *общаться с улыбкой, вежливо и с уважением ко всему персоналу.*
- ☐ Посмотреть с самого начала в глаза:
 - твердое рукопожатие;
 - уверенная поза;
 - четкий голос.
- ☐ Внешность должна соответствовать цели визита:
 - чистые волосы, руки, ногти;
 - чистая одежда.
- ☐ Держать наготове визитку (рекомендательное письмо).
- ☐ Соблюдать мелочи этикета.
- ☐ Энтузиазм: если его не будете показывать *Вы*, что ожидать от слушателей?
- ☐ Показать интерес к Клиенту и его бизнесу.
- ☐ Переход от знакомства сразу к делу показывает уважение ко времени Клиента.

(Продолжение см. на следующей странице)

ПЕРВОЕ БЛАГОПРИЯТНОЕ
ВПЕЧАТЛЕНИЕ

(Окончание)

Отрицательное впечатление

- ☐ Неухоженный внешний вид.
- ☐ Грязная, мятая одежда.
- ☐ Не выбрит.
- ☐ Скучающее, уставшее выражение лица.
- ☐ Неискренняя улыбка.
- ☐ Не смотрит в глаза.
- ☐ Слабое рукопожатие.
- ☐ Слишком громкий или тихий голос.
- ☐ Нечеткое начало разговора.
- ☐ Неуместные шутки.
- ☐ Не уверен в первых словах.
- ☐ Невежлив, перебивает.

Вариант работы аналогичен предыдущему. Первоначально, до изучения материала, участники сами по подгруппам или всей группой в режиме «мозгового штурма» вырабатывают два списка: из чего складывается неблагоприятное и благоприятное впечатления при первой встрече.

Основная
тренинг.Вариант р
никам, когда
фективные п
ствия с клие
последующей

КАК ПОСТРОИТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИРМЫ И ТОВАРА/УСЛУГИ

Создайте четкую структуру

1. Начинайте с эмоциональной ноты.
 2. Кратко опишите общую цель.
 3. Рассказывая и показывая, проверяйте — успевает ли за Вами слушатель: «Этот момент очень важен, и я бы хотел понять, достаточно ли ясно я его описал?»
 4. Вовлекайте слушателя, задавая ему риторические вопросы и спрашивая его мнение.
 5. Периодически связывайте то, о чем Вы говорите, с личным опытом слушателя: «Вы, вероятно, сталкивались с чем-нибудь подобным?»
 6. Добивайтесь его согласия: «Как по-Вашему, это правильно? Вы согласны?»
 7. Придерживайтесь основной линии Вашей речи; в отвлекающие моменты запомните, на чем остановились, и, продолжая, кратко просуммируйте предыдущее.
- Заключите выводом, подчеркивающим важность удовлетворения интересов слушателя.**

Используйте разные средства передачи информации

Словесные:

- ☐ образный рассказ;
- ☐ характерный пример;
- ☐ типичная история / драматизация;
- ☐ комплимент / признание заслуг;
- ☐ пословицы / поговорки / метафоры;
- ☐ беззлобный юмор (безопаснее всего смеяться над собой).

Зрительные:

- ☐ демонстрация товара;
- ☐ плакаты / буклеты / фото;
- ☐ публикации в прессе;
- ☐ сертификаты;
- ☐ рекомендательные письма;
- ☐ видеоматериалы;
- ☐ слайды.

Осязание:

- ☐ дать поддержать товар в руках;
- ☐ дать возможность произвести действие с товаром.

Обоняние

Вкус

Основная цель. Знакомство с навыками эффективной презентации и их тренинг.

Вариант работы. Данный раздаточный материал может выдаваться участникам, когда они готовят презентации на практически любые темы курса «Эффективные продажи»: «Моя компания», «Эффективная модель взаимодействия с клиентом» и т. п. Лист используется как для подготовки, так и для последующей оценки сделанных презентаций.

СОЗДАНИЕ ПОЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В НАЧАЛЕ ВСТРЕЧИ

Принцип взаимодействия

Поведение вызывает поведение: то, как люди ведут себя по отношению к Вам, вызывается Вашим поведением по отношению к ним.

Своим поведением Вы можете настраивать на взаимодействие.

Задачи:

- ☐ привлечь внимание и пробудить личный интерес Клиента: поддерживать контакт глаз, выражать энтузиазм и уверенность, говорить четко и без запинок;
- ☐ вызвать благожелательное отношение и наладить подлинное общение с клиентом: высказать интерес к нему лично и к его личности, внимательно наблюдать и слушать;
- ☐ создать у клиента представление (понимание) того:
 - какие пользу и преимущества он может получить от Вашего товара (ассортимента, сервиса и т. д.);
 - какие его потребности (интересы) могут быть удовлетворены Вашим товаром (ассортиментом, сервисом и т. п.), сотрудничеством с Вами.

Вариант работы. Данный лист может быть использован при проведении свободной дискуссии на одноименную тему.

АРГУМЕНТАЦИЯ

Главное правило

Аргументируя, увязывайте характеристики и преимущества товара с потребностями и интересами Клиента.

Используйте выгодные факты, даже тривиальные:

- ☐ объем продаж на рынке;
- ☐ сравнение цен;
- ☐ характеристики потребительских качеств продукта;
- ☐ основные данные о производителе;
- ☐ анализ потребностей потребителя;
- ☐ рыночные тенденции;
- ☐ размер рекламной кампании;

Структура аргументации:

Преимущество: «Этот продукт очень популярен у потребителя».

Факт (отвечает на вопрос: почему?): «Он входит в десятку марок с наибольшим объемом продаж».

Следствие в отношении интересов Клиента: «Вы сможете продавать в больших объемах то, что нравится потребителю».

Товар _____

Преимущество _____

Факт _____

Следствие _____

Основная цель. Освоение участниками общей модели эффективной аргументации в рамках потребностно-ориентированной продажи.

Вариант работы. Разработка индивидуально или в подгруппах последовательной аргументации относительно конкретного товара (или услуги) на основе четырех шагов, представленных внизу листа. Правильность выполнения задания оценивается ведущим или группой участников — «экспертами».

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АРГУМЕНТАЦИИ

- ☐ Вы привлекли внимание клиента;
- ☐ поняли его потребности и мотивы;
- ☐ довели их до сознания клиента, если он их недостаточно осознает;
- ☐ Вы используете адекватно несловесный язык;
- ☐ Вы отслеживаете реакцию клиента: слушает ли он, успевает ли он за Вашей аргументацией, соглашается ли с ней и т. д.;
 - используете вопросы, на которые клиент ответит «да»: «Удобство работы с такой вещью — это то, что всегда должно учитываться, не так ли?»;
 - используете для подтверждения своей точки зрения доводы и факты, высказанные клиентом;
 - чувствуете меру в аргументации, используете только те аргументы, которые обращены к мотивам клиента;
 - наиболее сильные аргументы стоит высказать сразу (продажа — это не диспут);
 - _____;
 - _____;
 - _____.

Варианты работы:

- ☐ использование данного материала для структурирования обсуждения проведенной ролевой игры с выраженным фрагментом аргументирования;
- ☐ отталкиваясь от раздаточного листа, участники приводят из своей практики примеры наиболее удачных (неудачных) ходов в процессе аргументации, группа совместно анализирует эти конкретные ситуации, устанавливает не реализованные ресурсы, уточняет используемые формулировки и т. д.

1. Имеется...
2. Под...
3. Дел...
4. Опи...
5. Пр...
6. Ес...
7. И...
8. И...

Вариант раб...
нутую схему (и...
вания относите...
тация «домац...
реализации ра...
зовано в качес...

ДОСТУПНЫЕ СЕКРЕТЫ АРГУМЕНТАЦИИ

1. Имейте не менее трех доводов в пользу любого Вашего товара (услуги).
2. Подкрепляйте свои доводы демонстрацией.
3. Делайте слушателя участником демонстрации.
4. Описывайте положительный эффект, который получит Клиент от использования товара (услуги).
5. Приводите мнение экспертов, известных людей. Имейте под рукой справочную информацию.
6. Если аргументов «ЗА» товар (услугу) не много, их можно привести повторно, через некоторое время, но выразить другими словами.
7. Используйте правило «гамбургера».
8. Используйте понятный слушателю язык. Избегайте профессиональной терминологии.

Вариант работы. На основе данного материала участники готовят развернутую схему (индивидуально или в малых группах) структуры аргументирования относительно определенных товаров/услуг, затем проводится презентация «домашней заготовки» и реальное проигрывание ситуации по реализации разработанной модели. Данное упражнение может быть использовано в качестве домашнего задания.

АРГУМЕНТАЦИЯ, НАЦЕЛЕННАЯ НА ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Алгоритм работы	Способы и формулировки
1. Стимулировать его рассказать об интересах.	
2. Уточнить приоритеты в его интересах.	
3. Определить личные потребности, лежащие в основе интересов.	
4. Подтвердить важность его интересов.	
5. Признать значимость его потребностей.	
6. Сообщить о взаимосвязи его интересов и Ваших предложений.	
7. Показать, как Ваши предложения работают на его интересы.	
8. Описать ситуацию, когда его интересы будут реализованы.	
9. Запросить мнение Клиента.	

Варианты работы:

- ☐ индивидуальный поиск решений, презентация и обсуждение на общей группе;
- ☐ заполнение каждой строки происходит в результате проведения «мозгового штурма» всей группы;
- ☐ группа делится на 2–3 подгруппы, каждой подгруппе предлагается найти варианты эффективных формулировок на свои пункты в раздаточном листе (например, первая подгруппа работает с первыми тремя пунктами и т. п.), затем подгруппы презентуют свои наработки всей группе, участники делятся впечатлениями, идет обсуждение.

ВЫЯСНЕНИЕ МОТИВОВ КЛИЕНТА, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ЕГО ПОВЕДЕНИЕ ВО ВРЕМЯ ВСТРЕЧИ

Выслушивая Клиента, старайтесь понять его как представителя фирмы и как личность.

- ☐ Помните: Клиент приобретает не товар (услугу), а возможность удовлетворения своих интересов (мотивов): деловых и личных.
- ☐ Побуждайте (используя открытые вопросы: Кто? Как? Где? Почему?) Клиента высказываться.
- ☐ Не будьте безучастным слушателем, реагируйте: «Отлично», «Интересно», «Неужели», «Вот как».
- ☐ Выслушивайте / выясняйте до конца мысль Клиента.
- ☐ Анализируйте возражения и скепсис. За каждым возражением скрывается неудовлетворенный мотив!

Знание мотивов Клиента позволяет гибко
приспосабливать практику продаж!

(Окончание на следующей странице.)

Варианты работы:

- ☐ демонстрация участникам заранее подготовленных, соответствующих теме видеоматериалов (фрагменты художественных фильмов, учебные видеофильмы по теме продажи и переговоров, специально, заранее снятые, сценки взаимодействия и т. п.) и их анализ на основе раздаточного листа;
- ☐ группа разбивается на пары; после предварительной подготовки (5–7 минут) каждая пара демонстрирует взаимодействие продавца (Партнера, Подчиненного и т. п.) с клиентом, у которого выражены одна-две потребности. Задача участников остальной группы — на основе выделенных поведенческих паттернов определить, какие потребности значимы для клиента. «Игроки» сообщают свой задуманный вариант, идет общее обсуждение. Два других участника демонстрируют свою пару персонажей и т. д.

Две основные группы мотивов:

1. *Деловые*, основанные на интересах бизнеса и фирмы.
2. *Личные*, основанные на личных интересах, отношениях, чувствах.

Деловые интересы, высказанные собеседником:

- ☐ обойти конкурентов;
- ☐ увеличить прибыль;
- ☐ избежать новых обязанностей;
- ☐ обеспечить условия, облегчающие бизнес;
- ☐ избежать риска;
- ☐ иметь надежных старших партнеров;
- ☐ иметь надежных младших партнеров;
- ☐ иметь надежных равных партнеров;
- ☐ развить бизнес;
- ☐ сэкономить;
- ☐ найти нестандартные схемы.

Возможные личные интересы:

- ☐ собственная сила, быть не хуже других;
- ☐ радость от достижения намеченного результата;
- ☐ боязнь некомпетентности, лень;
- ☐ комфорт, экономия сил;
- ☐ личная безопасность;
- ☐ переложить ответственность;
- ☐ признание, уважение;
- ☐ добрые отношения;
- ☐ радость творчества;
- ☐ бережливость;
- ☐ новые впечатления, не отстать от жизни.

- Вар
- ☐ уча
 - зате
 - ваю
 - общ
 - ется
 - та);
 - ☐ из с
 - быч
 - выя
 - пре
 - ми

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА И РЕПЛИКИ КЛИЕНТА

Интересы Клиента	Словесные ориентиры
Безопасность. Спокойно работать, гарантии, рекомендации, без риска, по порядку, без проблем...	«Я привык...» «Меня не раз подводили...» «Я опасюсь, что...»
Новизна. Интересно, риск, новый ассортимент	«Ну, это все предлагают...» «Чем вы отличаетесь от...»
Достижение результата, самовыражение. Расширить бизнес, завоевать, укрепиться, быть впереди, обогнать конкурентов...	«Мы подняли, придумали, сделали, достигли...»
Признание, партнерские отношения. Контакт, отношения, преданность, верность...	«Я хочу доверять...» «Справедливость — вот самое главное...»
Уважение. Мой опыт, наша репутация, известность...	«А кто вы такие?» «Я работал с такими фирмами...»
Комфорт. Удобно, быстро, точные сроки, условия...	«Я не люблю напоминать...» «Я плачу деньги за...»
Экономичность. Выгода, прибыль, издержки, скидки...	«Другие предлагают дешевле...» «Что я с этого буду иметь?»

Варианты работы:

- участники индивидуально продолжают список совместных ориентиров, затем они выборочно озвучиваются в группе; другие участники высказывают предположения о том, какие интересы клиента они выражают, идет общее обсуждение, а затем совместно принимается решение (часто требуется активное участие ведущего и как организатора процесса и как эксперта);
- из своего опыта профессиональной деятельности участники приводят необычные и нестандартные высказывания клиентов, в которых, как потом выяснилось, был намек на скрытые интересы. Участники высказывают предположения о том, какие истинные намерения могли скрываться за этими высказываниями, и представляют группе свою версию.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА И РЕПЛИКИ КЛИЕНТА

(Продолжение)

Клиент говорит	Его потребность
«Вы пришли не в какую-то лавку, а в солидный супермаркет».	
«Допустим, я возьму у вас товар, а покупатель не знает, что это такое. Что я буду делать дальше?»	
«Да я наперед знаю все, что вы мне предложите. У меня все прилавки и так завалены».	
«Знаете, мне жалобы клиентов совсем не нужны, к нам приходит очень солидная публика».	
«Я имею дело только с надежными поставщиками, чтобы все было в порядке».	
«Три года назад у нас работали 5 человек в маленьком зале, а сегодня... И впереди у нас большие планы».	
«Хорошо, а вдруг доллар опять поплывет? Покупатель растеряется...».	
«Я, знаете, люблю работать в хорошем контакте, на доверии. А для этого нужно человека хорошо узнать».	
«Ко мне таких, как вы, торговых агентов, за день по 30 человек приходит, работать некогда».	
«Я считаю, что в бизнесе надо уметь абсолютно все и быстро реагировать».	
«А в чем для меня выгода работы именно с вами?»	
«Даже не знаю. С этими вашими упаковками столько проблем: то все не то, то вид не товарный!»	

Вариант работы. Индивидуальная диагностика потребностей клиента, выработка совместного решения в малых группах (3–4 человека), экспертиза на общей группе с обязательным участием ведущего.

ВОПРОСЫ

Тип	Ситуация	Пример
Открытые. Начинаются со слов «ЧТО», «КАК», «ГДЕ», «ПОЧЕМУ», «КОГДА»	Сбор информации и обстановка доброжелательного общения	«На чем основана ваша позиция?» «Как Вы считаете, это нужно сделать?» «Почему вы выбрали этих поставщиков?»
Закрытые. Подразумевают единственный ответ «ДА» или «НЕТ»	Обстановка, требующая перехвата инициативы	«Вы уже приняли решение?» «Вы можете ответить на мой вопрос?»
Альтернативные. Предполагается несколько вариантов ответа на выбор	При необходимости оказать мягкое давление	«Для вас предпочтительнее первый или второй вариант?»
Блокирующие. Обобщают, уточняют, конкретизируют	Претензии, недовольство, обвинения	«Скажите, кто именно?» «Когда конкретно?»
Риторические. Не требуют ответа	Повышение заинтересованности	«Вы хотели бы иметь большую прибыль при меньших затратах?»

Вариант работы. После знакомства с типами вопросов проводится ролевая игра, направленная на выяснение потребностей клиента, при просмотре которой участники отмечают и анализируют влияние на ход бесед вопросов различного типа.

ПРАКТИКУМ «КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОПВ (ОСНОВНОЙ ПОРЯДОК ВЫСЛУШИВАНИЯ)?»

Приемы	Использование приемов в сервисе	Примеры
Открытый вопрос	Не могли бы Вы сказать, что в компьютерной сети Вас особенно интересует?	
Дословный повтор, поощрение	Совместимость с основной сетью? Доступность программного обеспечения?	
Пересказ	Похоже, совместимость — Ваша главная забота? Не так ли?	
Признание чувств	Вы, должно быть, помучились с сервисом нынешнего партнера?	
Обобщение	Таким образом, Ваши нынешние компьютеры не справляются с работой из-за ограничений на программное обеспечение. А это вызывает проблемы с бухгалтерией и платежами. Для Вас это очень неприятно. Я правильно Вас понял?	

Вариант работы. Индивидуально или в малых группах участники придумывают примеры и фиксируют их в соответствующих клетках таблицы. После этого идет общее обсуждение.

ПОВЕДЕНИЕ, ЗАТРУДНЯЮЩЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Критиканство. Вы высказываетесь, критикуя фирму собеседника и его сотрудников, например:

«Все это ерунда», «Это некомпетентный подход».

Игнорирование. Вы не принимаете во внимание того, что говорит собеседник, пропуская мимо ушей его высказывания.

Эгоцентризм. Вы пытаетесь найти у собеседника понимание только тех проблем, которые волнуют вас самих (гнете свою линию). А также:

- ☐ Подчеркивание разницы между собой и собеседником.
- ☐ Преуменьшение вклада собеседника в общее дело и преувеличение своего вклада.
- ☐ Мелочные придирки к словам и выражениям.
- ☐ Перебивание собеседника.
- ☐ Искусственное создание дефицита времени для решения проблемы.
- ☐ Резкое убыстрение темпа беседы.
- ☐ Отсутствие или потеря эмоционального контакта с собеседником.
- ☐ Избегание пространственной близости и контакта глаз с собеседником.
- ☐ _____

ПОВЕДЕНИЕ, СПОСОБСТВУЮЩЕЕ ДИАЛОГУ

Отзеркаливание

Вы точно, дословно воспроизводите высказывание собеседника.

При этом вы можете начать с вводной фразы:

«Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Другими словами, вы считаете...» и т. п.

Перефразирование

Вы воспроизводите высказывания собеседника в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулируя самое существенное из них:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак...».

Развитие диалога

Вы пытаетесь вывести логическое следствие из высказывания собеседника или выдвигаете предположение относительно причин высказывания собеседника:

«Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому что...» и т. п.

Вариант работы. После изучения материала, представленного на листке, участники разбиваются на тройки: Говорящий, Слушающий, Наблюдатель.

Говорящему предлагается в течение 5—7 минут описать ситуацию, которая связана с профессиональной деятельностью и эмоционально значима для него. Это может быть ситуация, которая произошла в прошлом, но осталось чувство незавершенности, или эта ситуация существует в настоящем времени, или может возникнуть в будущем. Слушающему предлагается в процессе выслушивания Говорящего использовать технику активного слушания (поведение, способствующее диалогу). Наблюдатель фиксирует, какую технику активного слушания использовал Слушающий; что в его поведении помогало Говорящему, а что препятствовало изложению, нарушало ход рассказа. По истечении отведенного времени Наблюдатель дает обратную связь Слушающему. Идет ротация ролей, так чтобы каждый участник побывал в каждой из трех названных выше.

Вариант
ная диск
клиентов
ты с разд
группе к
ного вза
причина

ВОЗРАЖЕНИЯ КЛИЕНТА

Наиболее трудные клиенты — те, которые отказывают, не выдвигая никаких возражений.

Причины возражений могут быть рациональные и эмоциональные.
Рациональные причины возражений:

- ☐ непонимание преимуществ Вашего товара вследствие недостатка информации или ошибочного ее понимания;
- ☐ Клиент считает, что его потери будут больше, чем выгоды от Вашего товара;
- ☐ желание получить больше информации и больше доводов в пользу Вашего товара.

Эмоциональные причины возражений:

- ☐ сопротивление воздействию продавца;
- ☐ сопротивление изменениям;
- ☐ демонстрация собственной значимости;
- ☐ проявление враждебности;
- ☐ желание приобрести больше уверенности перед совершением сделки.

Возражение дает возможность:

- ☐ вскрыть и понять потребности и мотивы Клиента;
- ☐ понять его отношения (установки);
- ☐ понять, какие стороны Вашего товара/услуги встречают положительный прием, а какие — нет;
- ☐ понять, в какой дополнительной информации нуждается Клиент.

Вариант работы. Предварить работу с раздаточным листом может свободная дискуссия на темы, связанные с отношением аудитории к возражениям клиентов и к эмоциональным реакциям, которые они вызывают. После работы с раздаточным листом может быть проведена балинтовская сессия, если в группе какой-либо участник предложит ситуацию из сферы профессионального взаимодействия, в которой ему хотелось бы разобраться с истинными причинами возражений клиента.

ОТВЕТЫ НА ВОЗРАЖЕНИЯ

1. Сопротивление изменениям (боязнь нового, инертность).

«Спасибо за визит, но, я уже в течение трех лет работаю с одним из ваших конкурентов. Сотрудничеством с ним я вполне доволен и не вижу причин для смены партнера».

2. Сопротивление цене и расходам (нерентабельно, проблемы с финансированием).

«Ну ладно, с ценой вашей системы я еще как-то могу согласиться, но меня не устраивает то, что я за каждую услугу должен еще дополнительно платить. Это для меня слишком дорого!»

3. Сопротивлению предложению и решению.

«Ваше предложение слишком рискованное, и реализовать его будет сложно. Вы даете слишком мало гарантий».

Вариант работы. Группа делится на 3 подгруппы по три и более участников в каждой. Первая подгруппа ищет варианты ответа на первые два пункта, вторая — на третий и четвертый, третья — на последние два пункта. Затем ответы озвучиваются в общем круге и участники делятся своими впечатлениями о качестве находок.

Вар
форма

НАСТОЙЧИВОСТЬ В ОТСТАИВАНИИ ПОЗИЦИИ

- ☐ Без агрессии.
- ☐ Без уступчивости.
- ☐ Без манипулирования / обмана.

Описание ситуации - Без обобщений, основываясь
↓ только на фактах и реальных
событиях;

Выражение своих чувств, Без угроз, обвинений;
интересов

↓
Указание на возможные Для собеседника;
последствия Для вас;
Для ваших отношений;

↓
Вывод, предложение Описание конкретных действий,
направленных на решение
проблемы.

Вариант работы. Данный раздаточный материал может сочетаться с информационным сообщением на тему «Ассертивное поведение».

ТРИ ШАГА, СНИЖАЮЩИЕ НАПРЯЖЕННОСТЬ В «ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ»

Шаг	Содержание	Пример	Ваш вариант
1	Игнорируйте агрессию; Сделайте паузу; «Перемотайте пленку назад».	«Верно ли я вас понял ...» «Можно еще раз...» «Давайте уточним, в чем суть проблемы...» «Я вас не совсем понял...»	
2	Признайте факт; Признайте правоту; Выкажите понимание чувств собеседника; Продemonстрируйте уважение и признание прав оппонента; Попросите о конструктивной критике; Сосредоточьтесь на том, в чем есть согласие.	«Да, все именно так и произошло...» «Да, вы правы, и...» «Я понимаю вашу озабоченность...» «На вашем месте я бы тоже ...» «Я уважаю ваши чувства...» «В чем, вы считаете, заключается наша недоработка...» «Да, здесь я с вами полностью согласен...»	
3	Переключитесь на совместный анализ проблемы; Покажите, что хотите вместе найти лучшее решение; Попросите совет; Вовлеките собеседника в совместный поиск вариантов.	«Я хочу понять...» «Уточните, пожалуйста, что...» «Итак, проблема сводится...» «Что нужно изменить, чтобы...» «Почему бы не сделать...» «Вам больше подходит это или это...»	

Вариант работы. Группа делится на две подгруппы. Каждая подгруппа придумывает сюжет с конфликтной ситуацией и выбирает участника, который будет представлять эту трудность для другой подгруппы. Задача участника из другой подгруппы при взаимодействии с «трудным»/напряженным человеком — придерживаться представленных техник. Анализ: насколько участник, разрешающий ситуацию, придерживался указанных техник и к какому результату это привело.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА

1. Не пропустить и проверить сигналы готовности к заключению контракта.

2. Взять инициативу на себя и высказать предложение перейти к действию:

- ☐ техника прямого предложения;
- ☐ техника альтернатив;
- ☐ техника альтернатив вторичного значения;
- ☐ техника действия;
- ☐ техника баланса.

Как уйти «красиво»

- ☐ без ярко выраженного удовольствия или огорчения;
- ☐ дав понять клиенту, что он заключил нужный контракт,
- ☐ вовремя поняв, что дальнейшая аргументация будет вызывать все новые возражения.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Ну вот, перед нами Винни-Пух

Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сойти с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но увы — сосредоточиться-то ему и некогда.

Способность сосредоточиваться — условие достижения мастерства, но умение найти возможность, для того чтобы сосредоточиться и подумать о вроде бы очевидном, — способность проявлять мудрое отношение к жизни. Можно узнать способ и можно овладеть им; многое из того, что, как нам кажется, мы умеем, ждет своего часа, чтобы испытать нас, и мы спотыкаемся на ровном месте.

Представьте себе, что вы ведете машину и при этом слушаете радио, по которому что-то бумкает. В каких случаях вы продолжите слушать радио, оставаясь в машине, но уже выключив двигатель? Когда восприятие радиопередачи перейдет для вас из фонового режима в основную активность, когда узнать или понять что-то станет для вас важнее, чем двигаться куда-то. Человек потому и является уникальным созданием, что обладает способностью продвигаться в своей жизни, не перемещаясь в пространстве. Другое дело, что ни сам человек, ни окружающие его люди не узнают о каких-либо внутренних изменениях в нем до тех пор, пока он не совершит нечто вовне. Тренинг, как и любая тренировка, есть перевод внутренних изменений во внешнюю деятельность в целях ее изменения в направлении совершенства по объективным критериям достижений и субъективным критериям ощущения собственной успешности и благополучия. Причем человеческая особенность именно в том и проявляется, что за внешне простыми

действиями — быстрее, выше, сильнее — лежат особые, сложные и подчас не вполне осознаваемые особые потребности.

Потребность в получении результата заставляет нас работать, потребность в поиске ответа — учиться, познавать жизнь, потребность в разнообразии и новизне — играть, стремиться к развлечениям. Естественно, все три эти потребности пересекаются между собой, но в каждый момент времени наше состояние определяется одной из них в большей степени, чем другими.

Тренинг — не психоанализ, а создание условий для того, чтобы сосредоточиться и найти нужные или лучшие способы действий. Сам по себе он не может удовлетворить какие-либо потребности, но вовлеченные в него люди получают возможность для их удовлетворения. Одно из условий — сосредоточиться в большей степени на том, *как* ты действуешь, а не на том, *что* делаешь. Смысл движения у каждого свой, направление движения общее (если тренинг профессиональный, тем более корпоративный, а не следствие личностных проблем), задача — набивать меньше шишек себе и другим, а если и набивать, то в нужном месте.

Сложность состоит в том, что тренинг может быть отдельным или особым мероприятием, но не может быть отдельной, особой активностью. Можно разделять режимы «труда» и «отдыха» по внешним признакам того, чем человек занят, — копает или не копает. Если участие в тренинге оплачивается, то человек вроде не должен отдыхать, но что же тогда он «производит» в это время?

Иногда спрашивают: «Тренинг даст увеличение объема продаж?» Только сами продавцы могут найти в своей деятельности возможность для этого и захотеть это осуществить при условии, что не спускаются вслед за кем-то головой вниз.

Проще всего определять тренинг как метод группового обучения. Следует подчеркнуть при этом, что сам метод не может быть активным, активность в деятельности создается людьми. Соответственно, тренинг — активный целенаправленный поиск возможностей изменений поведения как в собственной работе, так и во взаимодействии с сотрудниками.

Наука выделяет труд, познание и общение. Большую часть времени некий потенциальный участник тренинга отдает работе, но в то же рабочее время он всегда занят и обучением, и для развлечения какое-то время найдется. Искушенные участники рассматривают тре-

нинг как отвлечение или переключение с основной, производственной деятельности на более широкую «общечеловеческую». Чаще всего это — общение с коллегами, смена деятельности и ролей, расширение поведенческого репертуара, эксперимент с моделями деятельности (не случайно ролевые игры в тренингах — один из основных и наиболее эффективных методов).

В отличие от тренинга, неуправляемый процесс обучения оказывается зажатом между собственно производственной и неформальной активностью, «развлечением», и в этом случае далеко не каждый способен сосредоточиться и что-либо познать.

Действуя, мы все время учимся, но в виде некоторой вторичной, фоновой активности. Когда мы обычно не действуем, а только размышляем? Когда сталкиваемся с затруднением, споткнулись, совершили ошибку; когда жизнь заставляет взять паузу и попытаться сосредоточиться. Если осознание происходящего становится первичной мозговой активностью, мы не только гораздо лучше запоминаем то, что происходит, но и «делаем выводы». Возникает естественная потребность — обсудить полученное таким образом новое знание с другими людьми, но насколько они к этому готовы и с точки зрения компетентности, и с позиции «отнестись серьезно», заинтересованно? Во-первых, у тех, кто рядом с нами, свое знание, свой опыт и свои интересы, которые в силу естественных субъективных искажений могут не соответствовать нашим ожиданиям. Типичный, яркий и грубый пример — то, как «деды молодых учат». Во-вторых, для нас важно, чтобы что-то сейчас получилось, с этой конкретной трудностью мы справляемся, привыкая подчас к случайному, а не системному успеху. Возможно, и поэтому сейчас обращаются к услугам личного «тренера по жизни» (life-coach), который помогает успешно достигать поставленных рабочих целей.

Когда мы смотрим развлекательные программы? Когда нет более важных дел. А когда мы читаем специальную литературу? А если в это время позвонят по делу, то останется ли познавательная активность основной? Режимы нашей деятельности включаются под воздействием внешних факторов. Как же тренинг может воздействовать на эти режимы?

Представим себе (как в случае управления автомобилем), что человек постоянно воспринимает и перерабатывает информацию в двух режимах — первичном, основном и вторичном, фоновом. Похоже,

что среднего состояния практически не бывает; мы либо только слушаем, осмысливаем и при этом больше ничего не делаем, либо воспринимаем краем уха, периферией сознания, разговаривая, читая, думая о чем-то своем, может быть даже о работе. Яркий, значимый внешний раздражитель переключает наше сознание на себя, заставляет нас непроизвольно переходить на основной режим — обычный шум двигателя мы можем и не слышать, но вот какое-то легкое постукивание заставляет нас остановиться и прислушаться. Точно так же яркое событие выхватывает наше внимание из обычного, «рабочего» контекста, создает особое состояние повышенного настроения, когда мы с радостью ждем чего-то нового или необычного. Здесь важно именно не ощущение риска, а предвкушение праздника.

Известное высказывание: «Все жанры хороши, кроме скучного» — полностью соответствует идее активного обучения. Для него самая опасная обстановка, когда люди оказываются ни в том и ни в другом состоянии — не сосредоточены на рабочих вопросах и не ощущают себя участниками происходящего неординарного события, которое они же в известной степени сами и творят. Можно считать и критерием эффективности производственной подготовки (не важно — с отрывом от работы, как в тренинге, или без, когда она включена в процесс) готовность людей осознанно включаться в продуктивное осмысление происходящего и переводить собственное организационное развитие в основной, приоритетный режим. Последнее является условием современной обучающейся организации, где у людей есть не только возможность заниматься ее совершенствованием, но и сформирован вкус к этой деятельности. Более того, она должна в хорошем смысле повторять саму себя в плане эмоционального переживания, чтобы быть идентичной, узнаваемой, занимать свою четкую ячейку в мозгу человека, позволяющую ему быстро переводить свою познавательную активность в основной режим, не запаздывая, а упреждая внешние изменения.

Воздействие эффективного тренинга двухэлементно: с одной стороны — неформальный, игровой настрой как выход за пределы типичных рабочих ограничений, а с другой — постоянное включение в контекст основной, серьезной и значимой проблематики. Обучение в этом случае оказывается не плавающим или болтающимся между рабочим состоянием и состоянием развлечения, отдыха, а преобразуется в своеобразные кванты состояний рационального осмысления (познание плюс труд) и эмоционального переживания (познание

плюс отдых). Более того, субъективное психологическое время при этом концентрируется и многократно перекрывает физическое: люди переживают то, что делают, обсуждают, и задаются изменениями подчас одновременно, именно за счет того, что процесс тренинга проходит как бы в двух независимых измерениях. Если это удастся, то и три основных состояния или вида деятельности (работа — обучение — развлечение) не противоречат и не мешают друг другу.

Точно так же в идеале совмещаются внешняя и внутренняя мотивации человека. Рабочая мотивация чаще имеет все-таки внешний характер, а развлекательная — всегда внутренний. Мотивация к познанию опять-таки может дрейфовать от одной к другой, если не имеет четкой временной и содержательной привязки. Тренинг должен быть привлекательным для участников, а стоящий тренинг всегда является для них мотиватором. Люди довольны тогда, когда они уверены, что получают то, что им нужно, но при этом так, как они сами этого хотят. Так же решается и вопрос об эффективности: полученный в тренинге заряд реализуется в уже основной рабочей активности. Тренинг даст возможность попробовать нечто новое, на работе должна быть предоставлена возможность осуществить эти новшества.

Квалификация ведущих тренинг также оценивается по трем составляющим, отражающим способность управлять процессом во всех видах активности: 1) компетентность — знания о работе участников; 2) профессиональные умения — подбор методов и ведение обучения; 3) личные качества — принятие участниками тренинга.

Типичное поведение участников также определяется их личным акцентом на одном из видов активности и соответствующим настроением, состоянием в тренинге. Условно их можно классифицировать так: ведомый приверженец — доминирует познавательная активность, сопротивляющийся скептик — сверяет происходящее с рабочей активностью, экспериментирующий гедонист — любитель игр и других радостей жизни. В успешном тренинге участникам удастся проявить себя в каждом из указанных поведенческих состояний и сформировать уникальный тренинговый настрой на сотворчество и с окружающими, и с самим собой, перенести его в свою рабочую производственную активность.

Реализация задач тренинга, удовлетворение потребностей, его образующих — гармонизация отношений участников к составляющим своей деятельности. Состояние творческой активности по определе-

ВКЛЮЧЕНИ

Итак, наше путе
м форматом) п
соединившись межд
сильнее обнаружит
сались, что испы
радость и потом с
арны для заверш
живается, а имее
жизнью и которо

К чему же мы
надеемся, что мы
торой можно по
вопросы, а дост
все стороны бес
места, где мы с
Смысл покорен
другие вершин

Свои верши
гах продаж м
поднимите р
сколько чело
нас это — до
нечном счет
веческом по
Если гов
вать радост

нию не может быть фоновым, и периодическое импульсное переживание его создает возможность сосредоточиться на реальных целях. Все наши неприятности происходят от того, что мы когда-то чему-то недоучились и только с возрастом вспоминаем о том, что, как и в детстве, спускаться с лестницы труднее и опаснее, чем подниматься по ней.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, наше путешествие (виртуальное, в соответствии с выбранным форматом) по стране тренинга продаж завершается; авторы, поделившись между собой своими впечатлениями, с некоторым удивлением обнаружили сходство своих чувств — сначала они честно признались, что испытали явное облегчение, затем нашли у себя в душе радость и потом обнаружили... грусть. Наверное, эти чувства характерны для завершения какого-либо дела, которое на этом не заканчивается, а имеет продолжение, как говорится, начинает жить своей жизнью и которое дорого его создателям.

К чему же мы пришли? Конечно, у каждого «своя карта», но мы надеемся, что мы все вместе прибыли не на конечную станцию, на которой можно получить окончательно правильные ответы на важные вопросы, а достигли вершины, с которой мы видим раскинувшийся во все стороны бескрайний ландшафт, куда стекается множество дорог с места, где мы стоим. Смысл деятельности находится за ее пределами. Смысл покорения вершины заключается в том, что с нее лучше видны другие вершины, «которые ты так и не покорил».

Свои вершины есть в любом деле, в любой профессии. На тренингах продаж мы регулярно просим наших слушателей: «Пожалуйста, поднимите руки, кто любит своих клиентов?» И всегда находится несколько человек, кто безусловно любит всех (!) своих клиентов. Для нас это — доказательство, что не на изощренной манипуляции в конечном счете строится эта захватывающая игра — продажа, а на человеческом понимании, поддержке и... любви. Мы нужны друг другу.

Если говорить о миссии, то наша, как профессионалов, — создавать радость, творчество, успех и развитие.

Всего наилучшего!

Андрей Дружинин, Андрей Замулин

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ЭКСПРЕСС-ТЕСТ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

(Разработан Институтом психологии менеджмента)

1. Происходит встреча с важным для фирмы клиентом. Присутствуют: клиент, вы и ваш шеф — начальник отдела продаж. Клиент несговорчив, спорит с шефом. Чье мнение о ходе встречи для вас важнее?
 - 1) клиента;
 - 2) шефа;
 - 3) собственное;
 - 4) все три в равной мере.
2. Вы — начальник отдела продаж компьютерной фирмы. Вам нужно принять на работу продавца компьютеров в розницу. Есть три кандидата:
 - А) Без опыта продаж, но очень хочет научиться продавать компьютеры;
 - В) С опытом продаж в один год, удовлетворен оплатой;
 - С) С опытом в 5 лет, оплатой удовлетворен не вполне.Кого бы вы предпочли? (Расставьте приоритеты.)
 1. Наиболее подходит А, потом В, менее всех С.
 2. А, С, В.
 3. В, А, С.
 4. В, С, А.
 5. С, А, В.
 6. С, В, А.
3. Вы — агент по продаже недвижимости. Как нужно одеться перед встречей с клиентом?
 - 1) Значительно дороже клиента;

- 2) Чуть дороже, чем клиент;
 - 3) Так же, как клиент;
 - 4) Чуть дешевле, чем клиент;
 - 5) Значительно дешевле, чем клиент.
4. Если клиент вас раздражает:
- 1) Надо взять себя в руки;
 - 2) Лучше передать его коллеге;
 - 3) Это значит, что он некомпетентен и бесполезен для меня и для фирмы;
 - 4) На такие мелочи я не обращаю внимания;
 - 5) У меня такого не бывает — клиент есть клиент, он не может раздражать.
5. Клиент говорит вам: «Как здорово вы справились с моим заказом — это просто высший класс!» Какой ответ с вашей стороны наиболее грамотен:
- 1) «Вы так хорошо описали свои пожелания, что дальнейшее было сделать очень легко»;
 - 2) «Спасибо!»;
 - 3) «Мне очень приятно, что вы полностью довольны нашей работой».
6. Вы — продавец в магазине мужской одежды. Клиент смотрит на ваш товар и говорит, что ваши цены слишком высоки, на рынке то же самое можно купить гораздо дешевле. Вы знаете, что качество поддельного товара на рынке намного ниже. Что вы ответите клиенту?
- 1) «В принципе да, на рынке действительно все дешевле»;
 - 2) «Ну конечно, зато качество там намного ниже»;
 - 3) «Да, здесь цены выше тех, что на рынке. А насколько для вас важно качество одежды?»;
 - 4) «Так там поддельный товар, а у нас фирменный»;
 - 5) «Тогда и покупайте на рынке»;
 - 6) «Зато у нас вы можете и померить спокойно, и заменить, если что не так»;
 - 7) «Где вы это видели?»;
 - 8) «Бесплатный сыр бывает только в мышеловке».
7. Вы — продавец информационных услуг. Вы поговорили с кли-

ентом по телефону и хотите добиться личной встречи. Однако клиент еще не решил, хочет ли встречаться с вами. Какая фраза эффективнее?

- 1) «При личной встрече я бы рассказал вам обо всех деталях и преимуществах нашей фирмы»;
- 2) «Мы могли бы уточнить все детали при встрече. Вам удобнее подъехать к нам или принять меня на своей территории?»;
- 3) «Что вы думаете о личной встрече?»;
- 4) «Я думаю, что нам стоило бы встретиться»;
- 5) «Могу ли я попросить вас о встрече на вашей территории?»;
- 6) «Если вы найдете для меня полчаса, я готов рассказать вам обо всех деталях»?

8. Вы договорились с клиентом о срочном оказании вашей услуги, договорившись оформить договор позже. Клиент получил вашу услугу. Однако когда пришло время платить, он несколько раз перенес срок оплаты, ссылаясь на отсутствие денег. Только что вы говорили с ним по телефону. В четвертый раз клиент уведомил вас, что оплата откладывается на две недели. Учитывая, что особой срочности в получении денег нет, какие ваши действия наиболее эффективны?

- 1) Позвонить через две недели и напомнить об обещании;
- 2) Лично приехать на следующий день и настоять на оплате;
- 3) Позвонить через 10 минут и вновь поднять разговор об оплате;
- 4) Все три примерно одинаковы.

9. Вы работаете в небольшой фирме. Клиент, готовый заказать ваш товар, категорически возражает против предоплаты: «Ваша фирма может завтра закрыться. Куда я пойду искать свои деньги?» Какой вариант ответа наилучший?

- 1) «Наши клиенты уже много лет берут по предоплате, и никто не жаловался»;
- 2) «А если мы выполним заказ, а вы не вернетесь, кто нам компенсирует затраты?»;
- 3) «Все наши клиенты берут по предоплате»;
- 4) «Мы вас не заставляем — таковы условия. Не хотите — не заказывайте»;
- 5) «Вам нужна гарантия, не так ли?»;

- 6) «Жаль, что у вас сложилось впечатление, что наша фирма ненадежная»;
- 7) «К сожалению, мы работаем только по предоплате. Как можно разрешить ситуацию?»;
- 8) «Я вас понимаю, но такова политика нашей фирмы»;
- 9) «Я сейчас позову шефа. Может, он сможет решить этот вопрос.»

Приложение 2

ОЦЕНКА КУРСА

1. По сравнению с моими начальными ожиданиями содержание курса:
 - а) превзошло мои ожидания;
 - б) соответствовало моим ожиданиям;
 - в) не соответствовало моим ожиданиям.
2. Курс увеличил мои возможности для выполнения текущей работы:
 - а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
3. Исходя из потребностей моей работы, данный курс был для меня:
 - а) преждевременным;
 - б) актуальным;
 - в) запоздалым.
4. Я обладал необходимой квалификацией для освоения курса:
 - а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
5. Я считаю, что раздел курса «Психология продаж» соответствует моим целям:
 - а) в очень высокой степени;
 - б) в высокой степени;
 - в) незначительно;
 - г) не соответствует.
6. Я считаю, что раздел курса «Послепродажное обслуживание» соответствует моим целям:
 - а) в очень высокой степени;
 - б) в высокой степени;
 - в) незначительно;
 - г) не соответствует.
7. Разнообразие заданий и упражнений в курсе было:
 - а) чрезмерным;
 - б) нормальным;
 - в) недостаточным.
8. Курс был преподнесен в логической последовательности:
 - а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.

9. Темы, поднятые в курсе, соответствуют моим повседневным рабочим задачам:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
10. Участие в курсе позволит мне более эффективно строить процесс обслуживания клиентов:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
11. Продолжительность курса была:
- а) слишком велика;
 - б) нормальна;
 - в) слишком коротка.
12. Квалификация инструкторов:
- а) очень высокая;
 - б) высокая;
 - в) средняя;
 - г) недостаточная;
 - д) не удовлетворительная.
13. Было слишком много лекционного материала по сравнению с упражнениями:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
14. Было слишком много упражнений по сравнению с изложением теоретического материала:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
15. Упражнения способствуют эффективному закреплению практических навыков, представленных в данном курсе:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
16. Если бы я организовывал этот курс, я подобрал бы состав группы участников таким же образом:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
17. В общем, я удовлетворен раздаточными материалами:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.

18. Я бы рекомендовал этот курс своему непосредственному руководителю:
- а) безусловно;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
19. Я бы рекомендовал этот курс своим коллегам:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
20. Я бы рекомендовал этот курс своим подчиненным:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
21. В общем, я удовлетворен этим курсом:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
22. Этот курс позволит совершенствовать процесс продажи в дальнейшем:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен.
23. Участие в курсе вдохновило меня на постановку новых рабочих целей:
- а) безусловно согласен;
 - б) согласен;
 - в) не согласен;
 - г) совершенно не согласен;
 - д) не могу оценить.
24. Что, на Ваш взгляд, является сильными сторонами данного курса?
- _____
- _____
- _____
- _____
25. Какие разделы курса, на Ваш взгляд, должны быть расширены?
- _____
- _____
- _____

26. Какие разделы курса, на Ваш взгляд, должны быть добавлены?

27. Какие разделы курса, на Ваш взгляд, могут быть убраны?

28. Общие замечания

Приложение 3

УСЛОВИЯ И ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Мозговой штурм (МШ) требует полного раскрепощения мысли, свободы воображения

1. Какой бы фантастичной ни была идея, выдвинутая любым из участников, она должна быть встречена с одобрением.
2. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
3. Не допускайте мысли, что данная проблема неразрешима.
4. Избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
5. Чем больше идей выдвинуто, тем больше вероятность появления новой и ценной.
6. В ходе МШ допускаются и приветствуются дополнительные усовершенствования и развитие целей, разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнить их идеи.
7. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные части.
8. Решение проблемы может быть найдено в других сферах. Разрешается менять все параметры: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. п.
9. Участник должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
10. Во время обсуждения нет ни начальников, ни подчиненных — есть ведущий и участники.
11. Не ждите одобрений или осуждений вашей идеи со стороны коллег, не обращайтесь к руководителю МШ за поддержкой.
12. В процессе МШ меньше думайте о возможных последствиях.
13. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые смогут быть неверно истолкованы другими участниками.
14. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное решение данной проблемы имеет для вас важное значение.

15. За несколько минут до начала МШ подумайте:

- ☐ заслуживает ли данная проблема внимания?
- ☐ что даст ее решение?
- ☐ кому и для чего это нужно?
- ☐ что произойдет, если ничего не менять?

Помните: оптимизм и уверенность удесятятуют умственную и психическую энергию человека.

Приложение 4

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДИСКУССИИ С РАЗДЕЛЕНИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ

1. Состав участников:

- ☐ организатор — 1;
- ☐ зам. по организационным вопросам — 1,
- ☐ генераторы идей — 5,
- ☐ эрудиты — 3,
- ☐ эксперты — 3,
- ☐ рабочая группа — 4.

2. Функции участников:

- 2.1. Генераторы идей: выдвижение максимального количества идей, включая малореальные, фантастические и т. д. Критика и обсуждение выдвигаемых идей категорически запрещается.
- 2.2. Эрудиты: развитие и конкретизация идей в духе новейших достижений в соответствующих отраслях науки и техники.
- 2.3. Эксперты: всесторонняя оценка возможностей реализации выдвинутых идей.
- 2.4. Рабочая группа: окончательная формулировка выдвинутых идей с указанием мер по их реализации.

3. Функции руководителей:

3.1. Организатор:

- ☐ управление деятельностью всего коллектива;
- ☐ формирование состава каждой группы и назначение ее руководителя;
- ☐ анализ эффективности работы группы и отдельных ее участников;
- ☐ планирование результатов общей работы.

3.2. Коммуникатор:

- ☐ управление движением информации;
- ☐ обеспечение деловой обстановки.

3.3. Руководители отдельных групп:






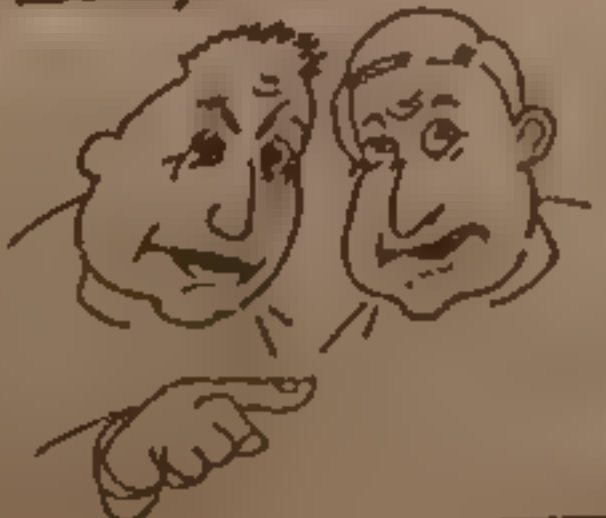
- ☐ организация бесперебойной и целенаправленной работы.

Приложение
ТИПЫ Г
И СПОС

Тип
Говорящий-террорист
Великий ворчун
Фома неверующий
Цветочек
Шут
Конспиратор

Приложение 5

ТИПЫ ПРОБЛЕМНЫХ ЛЮДЕЙ И СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С НИМИ

Тип	Описание	Способы взаимодействия
Говорун-террорист	Постоянно говорит 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Искать возможность прервать, поблагодарить за высказанное мнение и быстро переключить внимание группы. 2. Проверить понимание и двинуться дальше. 3. Искать пути к сотрудничеству. 4. Направить его энергию в мирное русло.
Великий ворчун	Негативно настроен 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволить один раз высказать мнение и двигаться дальше. 2. Спрашивать о возможном решении. 3. Улаживать вопрос.
Фома неверующий	Циничен 	Путем переговоров достигать соглашения об изменении поведения.
Цветочек	Не участвует в работе группы 	Выявить причины и искать способы включить в работу.
Шут	Шутит постоянно 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограничить возможности. 2. Использовать давление группы, для создания среды, не принимающей его выходок.
Конспираторы	Шепчутся 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выяснить причину и разрешить непонимание. 2. Отбить охоту говорить.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ПРОГРАММЫ: БАЗОВАЯ СХЕМА (ПОЛЕ ИГРЫ) И РОЛЕВАЯ ИГРА	22
Пролог	26
Сцена первая	27
Основные выводы	33
Сцена вторая	33
Сцена третья	40
Сцена четвертая (последняя)	45
Способы завершения сделки	48
Резюме	52
Создание конструктивной «продажной атмосферы»	53
ГЛАВА 2. РОЛЕВАЯ ИГРА	56
Этапы проведения тренинга	69
Этап 1. Определение трудных ситуаций в процессе продажи	69
Этап 2. Работа в команде: предварительная подготовка	70
Этап 3. Демонстрация разрешения трудной ситуации	70
Этап 4. Обсуждение результатов ролевой игры. Анализ командных решений, выбор лучшего решения	71
Только для менеджеров	85
ГЛАВА 3. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ	97
Ведущий группы тренинга и групповой процесс	97

Концептуальные основы тренинга и уровень структурированности программы	99
Учет групповой динамики	100
Общие принципы и методы обучения	107
Подготовка и организация занятий	110
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ТРЕНИНГЕ ПРОДАЖ	111
Этап 1. Виды деятельности, создающие заинтересованность	112
Примеры видов деятельности, создающих заинтересованность	112
Этап 2. Виды деятельности, ориентированные на эффективную работу с информацией	116
Примеры видов деятельности, ориентированной на активную работу с информацией	117
Этап 3. Виды деятельности, направленной на «включение» людей в практику	123
Примеры деятельности, направленной на «включение» людей в практику	123
Этап 4. Деятельность, ориентированная на использование полученных навыков и умений	126
Примеры деятельности, ориентированной на использование полученных навыков и умений	126
ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ	130
Методы выработки коллективных решений в тренинге продаж	130
Мозговой штурм	131
Метод «635»	138
Формулировка проблемы	139
Дискуссия с разделением интеллектуальных функций	140
Свободная дискуссия	141
Балинтова сессия	143
Анализ конкретных ситуаций	145
ГЛАВА 6. ИЗБРАННЫЕ УПРАЖНЕНИЯ	153
Упражнение на основе теста «Самодиагностика стиля продажи»	153
ГЛАВА 7. ФРАГМЕНТЫ «РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ» К ТРЕНИНГУ «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ» *	166
Основная идея продажи	167

Что мы даем клиенту?	169
Планирование сценария	170
Создание взаимоотношений «лидер—ведомый» (Выбор позиции зависит от продавца)	171
Три фактора эффективности работы с клиентом	172
Приемы самонастроя	173
Работа с Установками	174
УПРАЖНЕНИЕ. Превращение характеристик товара в удовлетворение интереса клиента	175
Этапы встречи	176
Первое благоприятное впечатление	177
Как построить представление фирмы и товара/услуги	179
Создание поля взаимодействия в начале встречи	180
Аргументация	181
Условия эффективности аргументации	182
Доступные секреты аргументации	183
Аргументация, нацеленная на потребности Клиента	184
Выяснение мотивов Клиента, определяющих его поведение во время встречи	185
Ключевые слова и реплики клиента	187
Вопросы	189
Практикум «Как использовать ОВП (Основной порядок выслушивания)?»	190
Поведение, затрудняющее взаимодействие	191
Поведение, способствующее диалогу	192
Возражения клиента	193
Ответы на ВОЗРАЖЕНИЯ	194
Настойчивость в отстаивании позиции	195
Три шага, снижающие напряженность в «трудной ситуации»	196
Заключение контракта	197
Вместо заключения	198
Ну вот, перед нами Винни-Пух	198
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	203

ПРИЛОЖЕНИЯ	204
Приложение 1. Экспресс-тест компетентности менеджера по продажам	204
Приложение 2. Оценка курса	208
Приложение 3. Условия и правила проведения мозгового штурма ...	212
Мозговой штурм (МШ) требует полного раскрепощения мысли, свободы воображения	212
Приложение 4. Инструкция по проведению дискуссии с разделением интеллектуальных функций	214
Приложение 5. Типы проблемных людей и способы взаимодействия с ними	215

Корреспонденцию и предложения
о сотрудничестве просьба направлять
Замулину Андрею Леонидовичу

Лаборатория «Новые бизнес-проекты»
Санкт-Петербургской Акмеологической Академии.
Тел.: 314-2054.

E-mail: nbproj@spb.cityline.ru

А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин
Тренинг продаж

Главный редактор *И. Ю. Авидон*
Заведующая редакцией *Т. В. Тулупьева*
Художественный редактор *П. В. Борозенец*
Литературный редактор *В. А. Певчев*
Технический редактор *О. В. Колесниченко*

Лицензия ЛП № 000364 от 29.12.99 г. Подписано в печать 10.04.02 г.
Формат 60x88/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Тираж 2000. Заказ *15.48*.

ООО Издательство «Речь».

199004, Санкт-Петербург, ВО, 3-я линия, 6 (лит. «А»).

Тел.: (812) 323-7670, 323-9063; e-mail: rech@mail.lank.net; www.rech.spb.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ООО "Северо-Западный печатный двор"

г. Гатчина, ул. Солодухина, 2



**ИЗДАТЕЛЬСТВО «РЕЧЬ»
представляет вашему вниманию
книги по психологии**

Нас читают многие: и профессиональные психологи, и психотерапевты, и студенты, овладевающие этой непростой специальностью, и все те, кому нужно уметь понимать людей и влиять на них — педагоги, врачи, менеджеры, и те, кто просто стремится разобраться в себе самом и в окружающем мире.

**ПО ВОПРОСАМ ЗАКУПОК
КНИГ ИЗДАТЕЛЬСТВА «РЕЧЬ»
обращаться по телефонам:**

в Санкт-Петербурге (812) 323-76-70
(812) 323-90-63
в Москве (095) 502-67-07

Электронная почта: rech@mail.lanck.net
Адрес в сети Интернет: <http://www.rech.spb.ru>

КНИГА—ПОЧТОЙ
по электронной почте: postbook@areal.com.ru
по тел.: 268-22-97; тел./факс 268-90-93
по почте: 192236, Санкт-Петербург, а/я № 300, ЗАО «Ареал»

Серия ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Описание тренинговых программ и упражнений различного профиля, методические и практические рекомендации от ведущих специалистов по тренингу, в том числе и из Санкт-Петербургского Института Тренинга.

Е. В. Сидоренко

МОТИВАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ

256 с., 60×90¹/₁₆, обложка

Книга, признанная лучшей книгой по психологии 2000 года, где изложены теоретические подходы к анализу мотивации, оригинальная концепция мотивационного тренинга и уникальные упражнения для развития и формирования мотивации.

ТРЕНИНГ ПО СКАЗКОТЕРАПИИ.

СБОРНИК ПРОГРАММ ПО СКАЗКОТЕРАПИИ

под редакцией Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой

254 с., 60×90¹/₁₆, обложка

В книге представлены последние практические и методические разработки известных петербургских авторов из Института Сказкотерапии в русле чрезвычайно популярного и перспективного направления.

Е. К. Лютова, Г. Б. Моница

ТРЕНИНГ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДЕТЬМИ

190 с., 60×90¹/₁₆, обложка

Книга петербургских психологов-практиков, авторов ряда оригинальных тренинговых программ взаимодействия с детьми дает ясное представление о принципах работы с агрессивными, гиперактивными, тревожными и аутичными детьми.

Е. К. Лютова, Г. Б. Моница

ТРЕНИНГ ОБЩЕНИЯ С РЕБЕНКОМ (ПЕРИОД РАННЕГО ДЕТСТВА)

190 с., 60×90¹/₁₆, обложка

В книге петербургских авторов читатель найдет: теоретический обзор, раскрывающий особенности развития детей раннего возраста; игры, направленные на развитие коммуникативных навыков, речи, познавательных процессов; готовый вариант тренинга для педагогов, родителей и психологов.

М. Смит

ТРЕНИНГ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

256 с., 60×90¹/₁₆, обложка

Неоднократно переиздававшееся практическое пособие с множеством оригинальных упражнений, основная цель которого — помочь человеку стать уверенным в себе и добиться успеха во всех сферах: в бизнесе, в семейной и личной жизни.

И. М. Марковская

ТРЕНИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОДИТЕЛЕЙ С ДЕТЬМИ

219 с., 60×90¹/₁₆, обложка

Второе, дополненное издание книги, в которой читателю предлагается описание групповых форм работы с родителями, диагностики взаимодействия родителей с детьми, авторской программы тренинга взаимодействия родителей с детьми.

ПСИХОГИМНАСТИКА В ТРЕНИНГЕ

под ред. Н. Ю. Хрящевой

256 с., 60×90¹/₁₆, обложка, переплет

В выдержавшем несколько переизданий методическом пособии обобщен опыт сотрудников петербургского Института Тренинга — одной из самых авторитетных в России организаций в сфере психологического тренинга, а также представлено свыше 200 упражнений на развитие коммуникативных навыков, сенситивности, креативности

Г. Смит

ТРЕНИНГ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ

224 с., 60×90¹/₁₆, обложка

В книге представлены теоретические основания и практические приемы развития способностей человека к пониманию других людей, а также методы диагностики таких способностей. Среди обсуждаемых автором тем: точность впечатления о человеке, глубина понимания свойств и состояний, умение прогнозировать поведение другого человека.

ТРЕНИНГ РАЗВИТИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

под ред. Е. Г. Трошихиной

224 с., 60×90¹/₁₆, обложка

Тренинг петербургских психологов-практиков нацелен на то, чтобы помочь ребенку лучше познать себя и раскрыть свои возможности, способствовать его адаптации; в книге описаны коррекционные упражнения, направленные на раскрытие личностных особенностей ребенка, на осознание им собственных эмоций и чувств, на развитие навыков общения.

Е. В. Сидоренко, И. Б. Дерманова

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

40 с., 60×88¹/₁₆, обложка

В практикуме представлены материалы и упражнения, которые могут быть использованы как в преподавательской, так и в тренинговой работе, распределенные по следующим темам: понимание и слушание партнера, техники снятия напряжения, приемы аргументации собеседника.

А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин

ТРЕНИНГ ПРОДАЖ

224 с., 60×88¹/₁₆, обложка

В увлекательно написанном руководстве изложены принципы подготовки и проведения тренинга эффективных продаж, описаны техники успешных переговоров, ролевые игры и специальные упражнения, приводятся рекомендации по увеличению продаж и примеры из практики торговой и тренинговой работы.

С. В. Гиппиус

ТРЕНИНГ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОСТИ. ГИМНАСТИКА ЧУВСТВ

384 с., 60×88¹/₁₆, обложка

Вторая книга известного режиссера и педагога, существенно переработанная и дополненная, содержит около 400 тренинговых упражнений для развития творческих способностей, воображения, мышления, самовыражения.

Е. В. Сидоренко

ТРЕНИНГ ВЛИЯНИЯ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ ВЛИЯНИЮ

256 с., 60×88¹/₁₆, обложка

В книге представлены: авторская концепция «цивилизованного» противостояния «варварскому» влиянию, оригинальная программа тренинга с упражнениями и заданиями для участников, уникальный психологический тренажер для самостоятельной работы.

Н. Н. Васильев

ТРЕНИНГ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

готовится к выходу, 60×88¹/₁₆, обложка

Книга представляет собой описание техник успешного разрешения конфликтов и упражнений, направленных на развитие способностей к управлению эмоциями, к анализу конфликтной ситуации, на развитие навыков ведения переговоров, на выработку ассертивной позиции.

Н. П. Петрова

ТРЕНИНГ ДЛЯ ПОБЕДИТЕЛЯ. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЭПОХИ ИНТЕРНЕТ

216 с., 60×88¹/₁₆, обложка

Книга посвящена тому, как современный человек может научиться эффективно управлять своей личной и профессиональной жизнью. Среди обсуждаемых проблем — управление временем, проектами и финансами, способы принятия решения и урегулирования конфликтов, техники эффективного общения.

аботанная
и развития
ия.

тивосто-
пражне-
ренажер

нфлик-
влению
ведения

ЕТ

фектив-
кладаемых
приня-
щения.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



ТРЕНИНГ ПРОДАЖ

В увлекательно написанном руководстве изложены принципы подготовки и проведения тренинга эффективных продаж.

Авторы — известные практикующие тренеры — подробно описывают:

- техники успешных переговоров;
- ролевые игры и специальные упражнения;
- примеры из практики продаж;
- тренинговые работы.

Книга будет интересна психологам, специалистам в области проведения переговоров и тренингов, менеджерам различного профиля.

ISBN 5-9268-0080-3



9 785926 800804

